

# اصول سرپرستی سازمان

## ویدرست

نویسندگان:

علیرضا آراسته

(مدرس رسمی دانشگاه فنی و حرفه‌ای کشور)

رضا قدیمی

(مدرس دانشگاه)

سرشناسه	: آراسته، علیرضا، ۱۳۵۱-
عنوان و نام پدیدآور	: اصول سرپرستی سازمان و مدیریت / نویسندگان: علیرضا آراسته، رضا قدیمی،
مشخصات نشر	: تهران؛ اندیشه خلاق ۱۳۹۶
مشخصات ظاهری	: ۱۵۰ص.
شابک	: ۱۶۰۰۰ ریال؛ 3-17-6114-964-978
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیپا
یادداشت	: کتابنامه
موضوع	: مدیریت
موضوع	: Management
موضوع	: سازمان
موضوع	: Organization
موضوع	: نیروی انسانی - - مدیریت
موضوع	: Manpower planning
شناسه افزوده	: قدیمی، رضا، ۱۳۵۹-
رده‌بندی کنگره	: HF ۵۵۴۹ / ۱۲ / ق ۴ / الف ۶ ۱۳۹۶
رده‌بندی دیوبی	: ۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۸۲۳۸۸۹



نام کتاب	: اصول سرپرستی سازمان و مدیریت
نویسندگان	: علیرضا آراسته - رضا قدیمی
ناشر	: انتشارات اندیشه خلاق
نوبت چاپ	: اول - تابستان ۱۳۹۶
شمارگان	: ۵۰۰ نسخه
صفحه‌آرا	: معماری - قلم‌نگار
قیمت	: ۱۶۰۰۰ تومان
شابک	: ۹۷۸-۹۶۴-۶۱۱۴-۱۷-۳

صفحه‌آرایی و چاپ: مؤسسه قلم‌نگار ۰۳۵-۶۶۴۹۶-۰۲۱

هرگونه نسخه‌برداری و تکثیر از کل کتاب یا بخشی از آن ممنوع است و پیگرد قانونی دارد.

## فهرست مطالب

۱	فصل اول / سازمان و مدیریت
۲	تعریف سازمان
۲	عوامل مشترک سازمان‌ها
۳	انواع سازمان‌ها
۵	فلسفه‌ی وجودی سازمان‌ها
۶	تعریف مدیریت
۷	تمایز میان مدیریت و رهبری
۷	ملاک‌های مدیریت
۷	فراگرد مدیریت
۸	کارایی و اثربخشی
۹	علم یا هنر بودن مدیریت
۹	انواع مدیران
۱۱	سطح مدیریت و مهارت‌ها
۱۳	نقش‌های مدیران
۱۳	مفهوم و تعریف سرپرست
۱۴	وظایف سرپرستی
۱۹	مهارت‌های سرپرستان

۱۹	ویژگی‌های یک سرپرست ایده آل
۲۱	<b>فصل دوم / تئوری‌های مدیریت</b>
۲۲	تئوری کلاسیک
۲۲	مکتب مدیریت علمی
۲۴	مکتب مدیریت اداری "فایولیسم"
۲۷	بوروکراسی (دیوانسالاری)
۲۹	تئوری نئو کلاسیک
۲۹	مکتب روابط انسانی
۳۰	مکتب سیستم‌ها
۳۴	مکتب اقتضائی
۳۵	<b>فصل سوم / وظایف و عناصر مدیریت</b>
۳۶	وظایف مدیران
۳۶	۱- برنامه‌ریزی
۳۶	ضرورت برنامه‌ریزی
۳۷	تعریف برنامه‌ریزی
۳۸	فراگرد برنامه‌ریزی
۳۸	هدف‌های برنامه‌ریزی
۳۸	انواع برنامه‌ریزی
۴۰	ابزارهای برنامه‌ریزی
۴۰	محاسن برنامه‌ریزی
۴۰	محدودیت‌های برنامه‌ریزی
۴۱	انواع برنامه‌ها

۴۳	۲- سازماندهی.....
۴۴	فراگرد سازماندهی.....
۴۷	تقسیم کار.....
۴۸	واحدسازی.....
۵۳	سلسله مراتب.....
۵۴	هماهنگی.....
۵۶	۳- تأمین نیروی انسانی.....
۵۹	۴- هدایت.....
۵۹	رهبری.....
۶۰	فراگرد رهبری.....
۶۰	سبک رهبری.....
۶۰	خصوصیات رهبر.....
۶۱	بررسی سبک‌های مختلف رهبری.....
۶۳	سبک‌های عمده‌ی مدیریت شبکه‌ی مدیریت.....
۶۵	۵- کنترل.....
۶۶	فرایند کنترل.....
۶۷	انواع کنترل.....
۶۸	ابزارهای کنترل.....
۷۱	ویژگی‌های کنترل مؤثر.....
۷۱	مشکلات کنترل.....

**فصل چهارم / مدیریت و زمان سنجی پروژه ..... ۷۳**

مدیریت پروژه..... ۷۴

کنترل پروژه..... ۷۴

اهداف کنترل پروژه..... ۷۴

مراحل انجام برنامه‌ریزی و کنترل پروژه..... ۷۵

تعریف طرح:..... ۷۶

طبقه‌بندی طرح‌ها..... ۷۷

عوامل پیمان..... ۷۸

انواع قراردادهای پیمانکاری..... ۷۹

مناقصه..... ۸۶

مزایده..... ۸۹

زمان‌سنجی پروژه..... ۸۹

نمایش برنامه‌ها و فعالیت‌ها..... ۹۰

انواع برنامه‌ریزی شبکه..... ۹۲

**فصل پنجم / انگیزش و ارتباطات ..... ۹۹**

انگیزش..... ۱۰۰

نظریه‌های انگیزش..... ۱۰۱

ارتباطات..... ۱۰۶

تعریف ارتباطات:..... ۱۰۶

فرایند ارتباطات..... ۱۰۷

۱۰۹.....	فصل ششم / دفترداری، انبارداری و گزارش نویسی
۱۱۰.....	تعریف امور دفتری.....
۱۱۰.....	عملیات دریافت نامه.....
۱۱۰.....	عملیات ثبت نامه ها.....
۱۱۰.....	عملیات توزیع نامهها.....
۱۱۱.....	اهمیت امور دفتری در سازمان.....
۱۱۱.....	انبارداری.....
۱۱۱.....	تعریف انبار.....
۱۱۱.....	طبقه‌بندی کالا در انبار.....
۱۱۳.....	مزیت‌های سیستم انبار.....
۱۱۱.....	انواع انبار.....
۱۱۳.....	وظایف انباردار.....
۱۱۳.....	طبقه‌بندی کلی انبارداری.....
۱۱۳.....	کدگذاری کالا و لوازم.....
۱۱۵.....	انبارگردانی.....
۱۱۵.....	تنخواه گردان.....
۱۱۵.....	گزارش دهی.....
۱۱۵.....	مزایای گزارش نویسی.....
۱۱۶.....	معایب گزارش نویسی.....
۱۱۶.....	روش‌های گزارش دهی.....
۱۱۶.....	نامه‌های اداری.....

مشخصات نامه اداری.....	۱۱۶
اجزای نامه اداری.....	۱۱۶
انواع نامه‌های اداری.....	۱۱۷
گزارش نویسی.....	۱۱۷
انواع گزارش.....	۱۱۷
مراحل تهیه‌ی گزارش.....	۱۱۷
<b>فصل هفتم / اصول ایمنی و بهداشت در کار، قوانین کار و تأمین اجتماعی.....</b>	<b>۱۱۹</b>
ایمنی.....	۱۲۰
بهداشت.....	۱۲۰
بهداشت حرفه‌ای.....	۱۲۰
اهداف بهداشت حرفه‌ای.....	۱۲۰
عوامل زیان آور در محیط کار.....	۱۲۰
سوانح.....	۱۲۰
انواع سوانح.....	۱۲۱
علل ایجاد سوانح.....	۱۲۱
عوامل پیشگیری از سوانح.....	۱۲۱
اصول اولیه‌ی بهداشت کار.....	۱۲۲
گزارش حوادث.....	۱۲۴
قوانین کار.....	۱۲۴
قانون تأمین اجتماعی.....	۱۳۰
<b>منابع.....</b>	<b>۱۳۹</b>



## پیشگفتار

حوزه‌ی سرپرستی یکی از چالش برانگیزترین حوزه‌های مدیریتی سازمان است چرا که سرپرست از یک طرف باید هم‌نوا با مدیریت عالی سازمان به دنبال آرمان‌ها و اهداف ایده‌آل باشد، از سوی دیگر خود را با واقعیت‌ها و مشکلاتی که گریبان‌گیر اجرا هستند؛ وفق دهد.

سرپرستان نقش ارتباطی را بین مدیریت و نیروی کار ایفا می‌کنند و باید براساس پیشرفت و رشد فناوری‌های جدید دارای مهارت‌های فنی، ارتباطی، اداری و تصمیم‌گیری و حل مسئله مطلوب باشند تا بتوانند نیروی کار مورد نظر را به سمت و سوی بهره‌وری بیشتر هدایت نمایند. سرپرستان در انجام وظایف خود فرایندی را دنبال می‌کنند که شامل اجزایی همچون: برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت و کنترل، انگیزش، ارتباطات، هدایت و تصمیم‌گیری است. مجموعه این فعالیت‌هاست که سرپرستی را شکل می‌دهد و هماهنگی و نیل به هدف‌ها را میسر می‌سازد.

کتاب حاضر براساس سرفصل موصوب وزارت علوم، تحقیقات و فناوری به منظور آشنایی دانشجویان و علاقه‌مندان با مفاهیم سرپرستی و مدیریت، در هفت فصل تدوین گردیده است.

مؤلفان - تابستان ۱۳۹۶



# سازمان و مدیریت

### هدفها

- سازمان را تعریف کنند.
- عوامل مشترک سازمانها را نام ببرند.
- انواع سازمانها را توضیح دهند.
- مدیریت و رهبری را تعریف کنند.
- فراگرد مدیریت را تجزیه و تحلیل کنند.
- کارایی و اثربخشی را توضیح دهند.
- انواع مدیران را توضیح دهند.
- مهارت‌های مدیران را توضیح دهند.
- سرپرست را تعریف کنند.
- وظایف سرپرستی را توضیح دهند.
- مهارت‌های سرپرستان را توضیح دهند.

## تعریف سازمان<sup>۱</sup>

- سازمان عبارت است از گروهی متشکل از دو یا چند تن که در محیطی با ساختار منظم و از پیش تعیین شده برای نیل به اهداف گروهی با یکدیگر همکاری می‌کنند.

- سازمان عبارت است از هماهنگی معقول تعدادی از افراد از طریق تقسیم وظایف و برقراری روابط منظم و منطقی، برای تحقق هدف یا منظور مشترکی، به طور مستمر، فعالیت می‌کنند.

مشخصه‌ی اصلی سازمان، دامنه فعالیت و الگوی روابط انسانی آن است که به واسطه آن هدف‌های سازمانی تحقق می‌یابند. این الگو دو وجه رسمی<sup>۲</sup> و غیررسمی<sup>۳</sup> دارد. وجه رسمی سازمان الگوی روابطی را معرفی می‌کند که پیشاپیش و عمداً ساخته و پرداخته شده است تا رفتار افرادی که به ایفای وظایف سازمان می‌پردازند به موجب آن تنظیم شود. وجه غیررسمی آن به الگوی روابطی اشاره می‌کند که ضمن روابط رسمی، میان کارکنان سازمان به وجود می‌آید. وجوه رسمی و غیررسمی، در هر سازمانی وجود دارند و توأمأً سازمان را به وجود می‌آورند.

## عوامل مشترک سازمان‌ها

- ۱- هدف یا منظور: روشن‌ترین عامل برای تشکیل هر سازمانی اهداف آن سازمان است بدون هدف هیچ سازمانی دلیلی بر وجود خود نمی‌یابد. هدف‌ها متفاوتند.
- ۲- سازمان‌ها برای نیل به اهداف خود برنامه‌هایی را تنظیم می‌کنند آنها بدون برنامه نمی‌توانند فعالیت مؤثری داشته باشند.
- ۳- سازمان‌ها برای نیل به اهداف و اجرای برنامه‌هایشان باید منابعی را به دست آورند و

---

<sup>1</sup> Organization

<sup>2</sup> Formal

<sup>3</sup> Informal

سازمان و مدیریت..... ۳

آنها را به فعالیتهای مورد نظر اختصاص دهند.

۴- سازمانها برای نیل به اهداف و اجرای برنامهها و تأمین منابع به مدیرانی نیاز دارد که آنها را در این جهت هدایت کند.

## انواع سازمانها

بر مبنای ویژگیهای گوناگون سازمانها، انواع طبقه‌بندی امکان پذیر است:

برحسب اندازه (کوچک یا بزرگ)، نوع مالکیت (خصوصی یا دولتی)، ملاک عضویت (داوطلبانه، استخدامی یا اجباری)، اهداف و وظایف اجتماعی (آموزشی، دینی، سیاسی یا اقتصادی). در قلمرو اقتصادی، سازمانها غالباً به تولیدی و خدماتی تقسیم می‌شوند.

طبقه‌بندی‌هایی که با ملاک‌های ذهنی و تحلیلی شکل گرفته‌اند:

۱- طبقه‌بندی پارسنز<sup>۱</sup>: همه نظام‌های اجتماعی برای استمرار فعالیت و رشد و بقای خود باید چهار مسئله اساسی را حل کنند:

- ۱- به دست آوردن منابع کافی و سازش با شرایط محیط ۲- تعیین هدفها و بسیج منابع برای تحقق هدفها ۳- حفظ همبستگی میان اجزا و اعضای درونی نظام
- ۴- حفظ الگوهای ارزشی و فرهنگی بی‌همتای نظام در طول زمان

بنابراین هر جامعه‌ای به منزله‌ی یک نظام اجتماعی برای حل مسائل اساسی فوق، لازم است به ترتیب چهار کارکرد یا وظیفه: انطباق‌پذیری، تحقق هدف، وحدت و یگانگی، و حفظ یکپارچگی فرهنگی را به طرق و وسایلی انجام دهد. بنابر توضیح پارسنز، سازمان‌های صنعتی، تولیدی و تجاری وظیفه انطباق‌پذیری را انجام می‌دهند؛ سازمان‌های دارای اهداف سیاسی، کارکرد تحقق اهداف را ایفا می‌کنند و سازمان‌های قضایی و انتظامی وظیفه‌ی ایجاد و حفظ وحدت و یگانگی را برعهده دارند و حفظ یکپارچگی فرهنگی جامعه از طریق

---

<sup>1</sup> parsons

۴ ..... اصول سرپرستی سازمان و مدیریت

سازمان‌ها و نهادهای دینی و آموزشی تحقق پیدا می‌کند.

۲- طبقه‌بندی اتزیونی<sup>۱</sup>: سازمان‌ها را بنا بر نوع قدرتی که در آنها به منظور طلب

اطاعت و فرمان‌پذیری از زیردستان به کار برده می‌شود، طبقه‌بندی کرده است. از

این رو انواع سازمان برحسب استفاده از نوع قدرت عبارتند از:

• اجباری: کاربرد زور و تهدید

• انتفاعی: کاربرد پاداشهای مادی و اقتصادی

• هنجاری: کاربرد پاداشهای نمادین مثل شأن و مقام و منزلت

۳- طبقه‌بندی بلا<sup>۲</sup> و اسکات<sup>۳</sup>: این دو نظریه‌پرداز در تحلیل سازمان‌های رسمی با

ملاک «چه کسی، در درجه اول، از وجود سازمان بهره‌مند می‌شود» چهار نوع

سازمان تشخیص داده‌اند:

۱- سازمان‌های مشترک‌المنافع که در اصل به عموم اعضای خود نفع می‌رسانند

(مثلاً اتحادیه‌ها، باشگاه‌ها، احزاب سیاسی، انجمن‌های حرفه‌ای و تعاونی‌ها)

۲- سازمان‌های تجاری که در اصل به مالکان - مدیران خود بهره می‌رسانند (نظیر

کارخانه‌های صنعتی، فروشگاه‌ها، بانک‌ها و هتل‌ها)

۳- سازمان‌های خدماتی که در درجه نخست به مراجعان خود نفع می‌رسانند (مثلاً

بیمارستان‌های خصوصی، مدارس خصوصی و بنگاه‌های مددکاری اجتماعی)

۴- سازمان‌های رفاه عمومی که عموم مردم را بهره‌مند می‌سازند (سازمان‌های دولتی

نظیر وزارت دفاع، مدارس دولتی، سازمان پلیس، سازمان آتش‌نشانی و

سازمان‌های تحقیقاتی)

---

<sup>1</sup> Etzioni

<sup>2</sup> Blau

<sup>3</sup> Scott

## انواع سازمان‌ها با توجه به اهداف اولیه آنها

۱- سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی: سازمان‌های انتفاعی سازمان‌هایی هستند که

از سوی صاحبشان برای کسب سود ایجاد شده‌اند. اکثر مؤسسه‌های تجاری جزو این دسته از سازمان‌ها محسوب می‌شوند.

سازمان‌های غیرانتفاعی معمولاً به جای کسب سود با اهداف اجتماعی، فرهنگی، سیاسی تشکیل شده‌اند. مثل مؤسسه‌های خیریه، صندوق‌های قرض الحسنه و ...

۲- سازمان‌های تولیدی و خدماتی: سازمان‌های تولیدی از مواد اولیه برای تولید

کالاها استفاده می‌کنند و این کالاها محسوس و ملموس هستند. اما سازمان‌های تولیدی خدمات ارائه می‌کنند، که ملموس نبوده و از نظر فیزیکی نیز قابلیت اندازه‌گیری ندارند.

۳- سازمان‌های دولتی و خصوصی: سازمان‌ها از نظر مالکیت نیز به دو دسته

تقسیم می‌شوند. سازمان‌های دولتی تحت کنترل دولت هستند اما شرکت‌های خصوصی توسط افراد یا بخش غیردولتی کنترل می‌شوند.

## فلسفه وجودی سازمان‌ها

فلسفه‌ی اصلی و عقلانی برای وجود سازمان‌ها این است که هدف‌های معین فقط از طریق همکاری گروهی از مردم تحقق می‌یابد. بنابراین هدف خواه سود، تعلیم و تربیت، تأمین بهداشت، مسکن باشد و خواه ترویج مذهب سازمان‌ها با هدف‌های مشخص، علت وجودی خود را پیدا می‌کنند. به عبارت دیگر سازمان‌ها هدف‌های کوتاه‌مدت و بلندمدتی را تعقیب می‌کنند که می‌توانند به طور کارآمد و مؤثر با کوشش‌های ثمربخش و مشترک افراد تأمین شود.

## سازمان و محیط

تأثیرات محیط بر سازمان "عوامل محیطی که بر سازمان تأثیر می‌گذارند":

**الف) عوامل اقدام مستقیم:** تأثیر عوامل مستقیم بر سازمان فوری بوده و نیاز به گذر زمان چندانی ندارد. از این رو مدیران بلافاصله متوجه تغییرات ناشی از این تأثیرگذاری‌ها شده و بدون فوت کمترین وقتی به چاره‌اندیشی می‌پردازند.

۱- مشتریان ۲- رقیبان ۳- عرضه‌کنندگان ۴- دولت‌ها ۵- گروه‌های ذینفع  
۶- مؤسسه‌های مالی ۷- وسایل ارتباط جمعی ۸- اتحادیه‌ی کارگری

**ب) عوامل اقدام غیرمستقیم:** عوامل اقدام غیرمستقیم آرام آرام و به مرور زمان بر سازمان تأثیر می‌گذارند. از این رو مدیران یا به موقع متوجه تغییرات ناشی از این تأثیرگذاری‌ها نمی‌شوند و یا اگر هم به موقع متوجه شوند، باید دید که برای مقابله با تغییرات چگونه عمل خواهند کرد.

۱- عوامل اجتماعی: فرهنگ، آداب و رسوم ۲- عوامل اقتصادی: درآمدها، پس‌اندازها  
۳- عوامل سیاسی: ثبات محیط سیاسی، آزادی ۴- عوامل تکنولوژیکی: پیشرفت‌های علمی، کامپیوتر، ربات‌ها

## تعریف مدیریت<sup>۱</sup>

- مدیریت فرایند به‌کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی ساماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و براساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می‌گیرد.

- مدیریت فعلیتی است منظم، در جهت تحقق هدف‌های معین که از طریق ایجاد روابط میان منابع موجود، انجام دادن کار با مشارکت افراد دیگر و شرکت فعال در تصمیم‌گیری صورت می‌گیرد.

---

<sup>۱</sup> Management



سازمان و مدیریت..... ۷

### تمایز میان مدیریت و رهبری:

رهبری ماهیتاً مفهومی وسیع‌تر از مدیریت است. مدیریت نوع خاصی از رهبری تلقی می‌شود که در آن حصول و تحقق هدف‌های سازمانی اهمیت دارد. بنابراین فرق اصلی میان این دو مفهوم در کلمه سازمان نهفته است. رهبری<sup>۱</sup> نیز ضمن اینکه برای تحقق هدف‌های مستلزم کارکردن با افراد و به‌وسیله‌ی افراد است لیکن این هدف‌ها لزوماً هدف‌های سازمانی نیستند.

### ملاک‌های مدیریت:

۱- فعالیت منظم و سازمان‌یافته ۲- هدف‌ها ۳- روابط میان منابع (انسانی، مادی و مالی) ۴- انجام دادن کار به‌وسیله‌ی دیگران ۵- تصمیم‌گیری (ارزشیابی و گزینش راه حل برای مسائل و مشکلات در موقعیت‌های پیچیده که غالباً توأم با احتمال خطر و عدم اطمینان است)

### فراگرد مدیریت:

مفهوم فراگرد ضمن دلالت بر شیوه‌ی منظم انجام دادن کار به توالی گام‌ها یا عناصری که به هدف یا نتیجه خاصی منجر می‌شود اشاره می‌کند. پس مدیریت از آن جهت فراگرد تلقی می‌شود که همه‌ی مدیران صرف‌نظر از قابلیت‌ها یا مهارت‌های خاص خود، برای نیل به هدف به فعالیت‌های پیوسته و منظمی می‌پردازند.

**تجزیه فراگرد مدیریت:** ۱- چه باید کرد؟ (تعیین هدف و تهیه‌ی برنامه) ۲- کار چگونه انجام داده خواهد شد؟ (تعیین خط‌مشی‌ها و رویه‌ها و روش‌ها) ۳- کار چگونه تقسیم خواهد شد؟ (سازماندهی کار) ۴- چه کسانی کار را انجام خواهند داد؟ (کارگزینی، کارآموزی و کارگماری) ۵- کار با چه وسایلی انجام داده خواهد شد؟ (تعیین وسایل انجام دادن کار) ۶- کار چه وقت و در چه مدتی انجام داده خواهد شد؟ (زمان‌بندی کار) ۷- کار با

---

<sup>1</sup> Leader

۸ ..... اصول سرپرستی سازمان و مدیریت  
چه کیفیتی باید انجام داده شود؟ ۸- کار با چه کیفیتی عملاً انجام داده می‌شود؟ (کنترل و ارزشیابی کار)

## کارایی<sup>۱</sup> و اثربخشی<sup>۲</sup>

عملکرد مدیر عبارت است از میزان کارایی و اثربخشی او در تعیین هدفهای مناسب و تحقق آنها. دو مفهوم اثربخشی و کارایی در مدیریت امروز بسیار اهمیت دارند و در بحث‌های مدیریت به کرات از آنها نام برده می‌شود.

پیتر دراکر<sup>۳</sup>: اثربخشی یعنی انجام دادن کار درست<sup>۴</sup> و کارایی یعنی درست انجام دادن کارها<sup>۵</sup>

کارایی عموماً اشاره می‌کند به نسبت بازده و هزینه - کارایی تلویحاً به معنای بیشتر، بهتر، سریعتر و ارزانتر است یا به عبارت دیگر به معنای خوب انجام دادن هر امری بدون افت و اتلاف است. کارایی بر چگونگی انجام کار تأکید می‌کند.

اثربخشی متفاوت از کارایی است. تمرکز و تأکید آن بر نتایج کار است. اثربخشی وقتی حاصل می‌شود که سازمان به هدفها یا نتایج مطلوب خود نایل آید.

گرچه کارایی اهمیت دارد ولی اثربخشی حساس و حیاتی است. از دید دراکر اثربخشی کلید موفقیت سازمان محسوب می‌شود. بنابراین مسئله‌ی اصلی در وهله‌ی اول به درست انجام دادن کار بلکه یافتن کارهای درست و تمرکز دادن منابع و اقدامات بر انجام آن کارهاست.

---

<sup>1</sup> Efficiency

<sup>2</sup> Effectiveness

<sup>3</sup> Peter Drucker

<sup>4</sup> Doing the right things

<sup>5</sup> Doing things right

## علم یا هنر بودن مدیریت

کسانی که مدیریت را در مقام علم قرار می‌دهند معتقدند که با شناخت و کنترل شرایط و عوامل، نتایج فعالیت‌های مدیریت قابل پیش‌بینی می‌شود. مدیریت در مقام هنر موضوع بحث بسیار قدیمی‌تر است. از این دیدگاه قواعد عملی ناشی از دریافت و تجربه‌ی شخصی مدیر مورد تأکید قرار می‌گیرد. منظور از هنر مدیریت کاربرد اصول و مهارت‌های عملی در پرتو ادراک و بینش و تجربه است.

مدیریت فن و هنری است که از طریق درک و فهم عملی قابل پیشرفت است. عمل مدیریت باید با دانش علمی، توانایی هنری، مهارت فنی و اخلاق اجتماعی توأم باشد.

## اهمیت مدیریت

بسیاری از صاحب نظران علّت موفقیت و شکست نهادها را در تفاوت مدیریت آنها می‌دانند. به اعتقاد پیتر دراگر<sup>۱</sup> عضو هیات بخش هر سازمان مدیریت آن است.

## انواع مدیران

مدیران را می‌توان به دو گونه تقسیم کرد:

- ۱- از نظر سطح سازمانی: مدیران عملیاتی / مدیران میانی / مدیران عالی
- ۲- از نظر فعالیت‌های سازمانی که مدیران مسئولیت اجرای آن را بر عهده دارند: مدیران وظیفه‌ای / مدیران عمومی

## مدیران عملیاتی (مدیران خط مقدم (سرپرستان))

مدیران معمولاً در این سطح مستقیماً مسئول تولید کالاها و خدمات هستند. این مدیران را معمولاً قسمت یا سرپرست یا مُتصدّی می‌نامند. آنان فقط کارکنان عملیاتی را هدایت

---

<sup>۱</sup> Peter Drucker

۱۰..... اصول سرپرستی سازمان و مدیریت

می‌کنند و سرپرستی مدیران دیگر را برعهده ندارند. این سطوح از مدیریت حدّ فاصل بین مدیران سطوح میانی و کارهای اجرایی است. بیشتر وقت این مدیران با کارگران صرف می‌شود و زمان کمی را با مدیران بالاتر یا افراد خارج از سازمان می‌گذرانند.

### **مدیران میانی**

مدیران میانی بر مدیران عملیاتی سرپرستی دارند به‌طور مستقیم به مدیریت رده‌ی بالا گزارش می‌دهند و پل ارتباطی بین مدیریت عملیاتی سازمان هستند. این مدیران بیشتر وقت خود را صرف حضور در جلسه‌ها و تهیه گزارش‌ها می‌کنند.

یک مسئولیت مهم مدیران میانی هدایت فعالیت‌هایی است که در واقع به اجرای خط مشی‌های سازمانی منجر می‌شوند. مدیران بخش‌ها، واحدها و مناطق از جمله مدیران میانی محسوب می‌شوند.

### **مدیران عالی**

بالاترین سطح از مدیریت گروه کوچکی از مدیران را تشکیل می‌دهند که مسئول اداره کل سازمان هستند. آنان را معمولاً رئیس، مدیرعامل و... می‌نامند. آنان بیشتر وقت خود را صرف صحبت با مدیران عالی سایر مؤسسات و افراد خارج از سازمان می‌کنند. خط مشی‌های سازمانی را تهیه می‌کنند و روابط متقابل سازمان با محیط آن را هدایت می‌کنند.

### **مدیران وظیفه‌ای (تخصصی)**

مدیران وظیفه‌ای کارکنانی را با مهارت‌های ویژه در یک زمینه‌ی خاص مانند حسابداری، امور پرسنلی، پرداخت، بازاریابی و تولید سرپرستی می‌کنند. همه‌ی این وظایف برای توفیق سازمان ضروری است.

## مدیران عمومی

مدیران عمومی مسئول کلیه وظایف و فعالیت‌های یک واحد یا سازمان هستند. چنین مدیری مسئول تمام فعالیت‌هایی است که در آن واحد انجام می‌شود مانند تولید، بازاریابی، امور مالی و .... معمولاً دو یا چند بخش را هماهنگ می‌کند. البته تعداد مدیران عمومی بستگی به کوچک یا بزرگ بودن سازمان دارد.

مدیران عمومی در شغل خود با عدم اطمینان زیاد، پراکندگی بسیار و حجم زیادی از اطلاعات مواجهند. آنان باید در برابر عده‌ی زیادی از افراد در داخل و خارج از سازمان واکنش نشان دهند؛ زیرا افراد مختلف - صاحبان سهام، گروه‌های حافظ منافع مصرف‌کنندگان، اتحادیه‌ها و ... غالباً اهداف متفاوتی دارند و مدیر عمومی باید قادر باشد این پیچیدگی‌ها را با ابتکار خود سر و سامان دهد.

## سطح مدیریت و مهارت‌ها

**مهارت<sup>۱</sup>:** عبارت است از توانایی تبدیل دانش‌گنش به طوری که به یک عملکرد مطلوب منجر شود. مهارت به توانایی‌های قابل پرورش شخص که در عملکرد و ایفای وظایف منعکس می‌شود اشاره می‌کند. منظور از مهارت، توانایی به کار بردن مؤثر دانش و تجربه شخصی است.

رابرت کاتز<sup>۲</sup> سه مهارت اصلی را که مدیران به آنها نیاز دارند را بیان نموده است:

۱- **مهارت‌های ادارکی<sup>۳</sup>:** توانایی ذهنی برای درک و تجزیه و تحلیل پیچیدگی‌های سازمان و فهم همه عناصر و اجزای تشکیل دهنده کار و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد. این مهارت‌ها توانایی هماهنگ کردن و وحدت همه علایق و

---

<sup>۱</sup> skill

<sup>۲</sup> Robert Katz

<sup>۳</sup> Conceptual

فعالیت‌های سازمان را به مدیر می‌دهد تا او بتواند سازمان را به صورت کلی مشاهده کند و روابط متقابل بین بخش‌های مختلف سازمان را پیش‌بینی نماید. اکتساب مهارت‌های ادراکی مستلزم آموزش نظریه‌های علوم رفتاری به ویژه نظریه‌های سازمان، مدیریت و تصمیم‌گیری و کاربرد عملی آنهاست. مهارت‌های ادراکی توانایی تحلیل موقعیت و تدوین برنامه مناسب را به مدیر می‌دهد. این مهارت‌ها خصوصاً برای مدیران عالی سازمان که باید اهداف وسیع و برنامه‌های بلندمدت سازمان را برای آینده طرح‌ریزی کنند، ضروری است.

**۲- مهارت‌های انسانی<sup>۱</sup>:** داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری و انجام دادن کار به وسیله‌ی دیگران. این مهارت‌ها به مدیر امکان می‌دهد که با افراد و در کنار آنها و با ارتباط مؤثر با گروه‌ها کار کند. مدیران در همه‌ی سطوح به این مهارت نیاز دارند چون آنان برای نیل به اهداف سازمان به افراد داخل و خارج سازمان وابسته‌اند. مدیران با مهارت‌های خوب انسانی قادرند نیازها و انگیزه‌های افراد را درک و آنان را تشویق کنند تا بدون نگرانی در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داشته باشند.

**۳- مهارت‌های فنی<sup>۲</sup>:** دانایی و توانایی در انجام دادن وظایف خاص که لازمه‌ی آن ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملکردی در رفتار و فعالیت است. مهارت‌های فنی از طریق تحصیل، کارورزی و تجربه حاصل می‌شود. این مهارت‌ها یعنی توانایی به کار بردن شیوه‌ها و دانش مورد نیاز برای اجرای یک زمینه‌ی تخصصی. مدیران عملیاتی به این مهارت نیاز دارند زیرا آنان به‌طور مستقیم با افرادی کار می‌کنند که ابزار و شیوه‌های تخصصی ویژه خود را به کار می‌برند.

---

<sup>1</sup> Human

<sup>2</sup> Technical

## نقش‌های مدیران

تعریف نقش: نقش عبارت است از مجموعه‌ای از رفتارهای وابسته به یک کار خاص در سازمان.

نقش عبارت است الگوی رفتاری که از یک شاغل پست سازمانی انتظار می‌رود. اصطلاح نقش‌های مدیریت به مقولات خاصی از رفتارهای مدیریتی یا مجموعه‌های سازمان یافته‌ای از رفتارها که حول محور روابط میان شخصی، انتقال اطلاعات و تصمیم‌گیری گروه‌بندی اشاره می‌کند.

## انواع نقش‌های مدیران

نظریه‌ی هنری مینتزبرگ<sup>۱</sup> نقش‌های زیر را برای مدیران قائل است:

- الف) نقش‌های ارتباطی (شخصی): ۱- نقش تشریفاتی ۲- نقش رابط ۳- نقش رهبری
- ب) نقش‌های اطلاعاتی: ۱- نقش ارزیاب و آگاهی دهنده ۲- نقش توزیع کننده ۳- نقش سخنگو
- ج) نقش‌های تصمیم‌گیری: ۱- نقش تخصیص دهنده منابع ۲- نقش مذاکره کننده ۳- نقش خلاق و نوآور ۴- نقش آشوب زدا

## مفهوم و تعریف سرپرست<sup>۲</sup>

بنا بر تعریف، سرپرست به کسی اطلاق می‌گردد که دیگران را هدایت و اداره می‌کند و در سازمان برخلاف سایر رده‌های مدیریتی افراد غیرمدیر را اداره می‌کند. در فرهنگ آمریکایی از سرپرست به عنوان پیشرو نام برده می‌شود.

از نظر لغوی در زبان انگلیسی سرپرست از دو واژه‌ی «بزرگ گسترده بینایی» یا «قدرت

<sup>1</sup> Henry Mintzberg

<sup>2</sup> Supervisor

۱۴ ..... اصول سرپرستی سازمان و مدیریت

تصوّر» تشکیل شده است. در زبان فارسی سرپرست مترادف با سرور، بزرگ و رئیس است و سرپرستی<sup>۱</sup> به معنای مواظبت و نگهداری اشخاص، اشیاء و یا سازمان‌ها مؤسسات می‌باشد. در متون مدیریت، سرپرست به کسی اطلاق می‌گردد که مسئولیت هدایت و اداره دیگران را عهده‌دار است و از طریق برقراری ارتباط، فعالیت‌های سازمان را به وسیله زیردستان به انجام می‌رسد به عبارت دیگر، یک سرپرست کار اجرایی نمی‌کند بلکه بر اجرای آن توسط دیگران نظارت می‌کند.

یکی از وظایف مدیران، سرپرستی زیردستان است. همه کارکنان سازمان به سرپرستی نیازمندند و انتظار دارند که در انجام وظایف خود هدایت شوند. سرپرستی اشاره می‌کند به هدایت فعالیت‌های زیردستان بلافصل؛ یعنی میان سرپرست و زیردستان فاصله‌ای نیست و فعالیت او مستقیماً به زیردستان مربوط می‌شود. سرپرستان مدیرانی هستند که مسئولیت هدایت کار و فعالیت کارکنان عملیاتی را برعهده دارند.

### مفاهیم مشترک تعاریف سرپرست

- ۱- سرپرست چندین کارمند یا کارگر دارد که به او گزارش می‌دهند.
- ۲- کار سرپرست از طریق افراد زیرمجموعه صورت می‌گیرد.
- ۳- تلاش سرپرست در جهت تحقق اهداف و دستیابی به شاخص‌های عملکردی می‌باشد که از طریق مدیران بالا رتبه تعیین می‌شود.
- ۴- نوع فعالیت سرپرست اجرایی و عملیاتی می‌باشد.

### وظایف سرپرستی

سرپرستان بخش مهمی از مدیریت هستند و دقیقاً همان وظایفی را برعهده دارند که مدیران دیگر سازمان انجام می‌دهند که عبارت‌اند از: برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، کارمندیابی و به کار گماری کارمندان، هدایت، نظارت و کنترل.

---

<sup>1</sup> Supervision



سازمان و مدیریت..... ۱۵

- **برنامه ریزی<sup>۱</sup>**: یکی از وظایف مهم سرپرست، برنامه ریزی می باشد. برنامه ریزی به کار مدیران و غیر مدیران جهت می دهد و توجه آنان را به هدف های سازمانی معطوف می سازد. برنامه ریزی موجب کاهش فعالیت های تکراری و مانع بیراهه روی می شود. برنامه ریزی، عبارت از پیش بینی، تدوین برنامه ها و اقدامات لازم می باشد. برنامه ریزی، طرحی برای یک آینده مطلوب است که بتوان توسط آن راه های مؤثر و قابل حصول را تعیین نمود و یا به عبارتی برنامه ریزی، یک فرایند تصمیم گیری جهت رسیدن به وضعیت مطلوب آینده است.

در فرایند برنامه ریزی ابتدا مسأله تعریف خواهد شد سپس وضعیت فعلی در مقابل اهداف بررسی می گردد که بدانیم در کجا قرار داریم و بعد از آن با ارائه فرض هایی در مورد شرایط آینده به تجزیه و تحلیل و انتخاب بهترین راه عملی و کاربردی پرداخته می شود و بعد از انتخاب، آن را اجرا و سپس نتایج را مورد ارزیابی قرار می دهیم. برنامه ریزی در سرپرستی همواره قبل از سازماندهی انجام می شود و شامل شناخت هدف و تعیین هدف ها، منابع و پیش داشته های محیطی و همچنین سیاست های اساسی و کلی، رویه ها و روش های چگونگی انجام کار می باشد.

برنامه ریزی ممکن است بلندمدت، میان مدت و یا کوتاه مدت باشد و راجع به مسائل مالی، بازاریابی، نیروی انسانی، مسائل تولید و فروش باشد.

- **سازماندهی<sup>۲</sup>**: بعد از تعیین اهداف و فعالیت های سازمان، آن سازمان باید توانایی انجام اهداف تعیین شده و دستیابی به آنها را داشته باشد. بنابراین سازماندهی نیل به هدف را میسر می سازد.

---

<sup>1</sup> Planinig

<sup>2</sup> Organizing

۱۶ ..... اصول سرپرستی سازمان و مدیریت

سازماندهی عبارت است از شناسایی و گروه‌بندی فعالیت‌ها، تعیین اختیار و مسئولیت‌های شاغلان، تعیین مراتب سطوح و ایجاد هماهنگی بین وظایف و فعالیت‌ها. سازماندهی عبارت است از فراگرد نظم و ترتیب دادن به کار، تقسیم و تخصیص آن بین اعضای سازمان به طوری که هدف‌های سازمانی یا اثربخشی تحقق پیدا کنند.

**- کارمندیابی و به کارگماری کارکنان:** به کارگیری نیروی انسانی مورد نیاز را با توجه به مشاغل موجود در سازمان، تأمین منابع انسانی، استخدام، کارگزینی، بسیج نیروی انسانی گویند.

برنامه‌ریزی نیروی انسانی "فرایندی است که به وسیله آن سازمان معین می‌کند که برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند، با چه تخصص و مهارت‌هایی، برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد."

هدف از برنامه‌ریزی نیروی انسانی تأمین، استخدام و حفظ کارکنانی است که بقاء و توسعه سازمان به وجود آنها بستگی دارد. هنگامی که تعداد و نوع کارکنان مورد نیاز سازمان در مرحله برنامه‌ریزی نیروی انسانی معلوم شد، مرحله‌ی بعدی کارمندیابی و یافتن کسانی است که با استخدام آنها، این نیاز رفع می‌گردد.

کارمندیابی یک فرایند واسطه‌ای است یعنی طی این فرایند کسانی که جویای کارند و کسانی که خواهان نیروی کارند، برای نخستین بار با یکدیگر روبرو می‌شوند تا طی فرایند بعدی توانایی آنان برای احراز شغل و ورود به سازمان تعیین گردد.

کارمندیابی عبارت است از جذب و پرورش و به کارگماری نیروهای خوب.

**- هدایت<sup>۱</sup>:** هدایت سازمان از وظایف مهم سرپرست است که شامل سه بخش رهبری، انگیزش و ارتباطات می‌باشد.

---

<sup>۱</sup> Lead

**الف- رهبری:** رهبری عبارت است از عمل تأثیرگذاری بر افراد به طوری که از روی میل و علاقه برای هدف‌های گروهی تلاش کنند. این قدرت اعمال نفوذ می‌تواند از چند طریق به دست آید: ۱- قدرت جایگاه قانونی (مقام) ۲- قدرت تشویق ۳- قدرت تنبیه ۴- قدرت تخصص ۵- قدرت مرجعیت

سه قدرت اول از اقتدار سازمان رسمی به دست می‌آید که فرد مدیر به واسطه‌ی یک حکم، مقامی را احراز می‌کند و یا به واسطه‌ی یک دستورالعمل می‌تواند تشویق یا تنبیه کند. اما دو قدرت تخصص و مرجعیت بستگی به اقتدار شخص مدیر دارد.

**ب- انگیزش<sup>۱</sup>:** انگیزش چرایی رفتاری می‌باشد که عبارت است از حالتی درونی که انسان را به انجام یک سری فعالیت وامی‌دارد. اثر بخش بودن فعالیت‌های مدیریت به تمایلات افراد درون سازمان در انجام وظایف محوله‌شان بستگی دارد. از سوی دیگر تمام رفتارهای افراد هدفدار است. در واقع دو عامل رفتار را شکل می‌دهد: یکی انگیزه و دیگری هدف. از این رو انگیزه داشتن کارکنان برای انجام وظایف و همسویی اهداف فردی، با اهداف سازمان، در موفقیت سازمان نقش اساسی دارند.

**ج- ارتباطات<sup>۲</sup>:** ارتباطات فرایندی است که اشخاص از طریق انتقال علامت‌های پیام به دریافت معنی، مبادرت می‌ورزند. این فرایند یکی از ارکان مؤثر و وظایف سرپرست است. در واقع ارتباط مؤثر با افراد و درک انگیزه‌های آنان، توفیق در سرپرستی جهت انجام وظیفه، رهبری را موجب می‌گردد.

دلایل مهم بودن ارتباط مؤثر برای سرپرستان: الف- ارتباط، فرایندی است که وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، رهبری و کنترل توسط آن انجام می‌شود. ب- ارتباط، فعالیت است که مدیران جهت هماهنگی و متناسب نمودن وقت خود از آن بهره می‌گیرند.

---

<sup>1</sup> Motivation

<sup>2</sup> communications

-کنترل<sup>۱</sup>: یکی از وظایف اصلی مدیر که با سایر وظایف او در ارتباط است کنترل می‌باشد که از طریق آن می‌توان از منابع و فعالیت‌های اعضای سازمان حداکثر کارایی و اثربخشی را در جهت نیل به اهداف سازمان به دست آورد.

#### فرایند کنترل:

- ۱- تعیین استانداردها، ملاک‌ها و معیارها
- ۲- سنجش عملکرد با استانداردها ۳- تشخیص انحرافات و تحلیل علل آنها
- ۴- اقدامات اصلاحی

### انواع کنترل

- ۱-کنترل پیشگیر یا مقدماتی: کنترل پیشگیر می‌کوشد از بروز انحرافات در گردش کار سازمان جلوگیری کند. این نوع کنترل درصدد است که از انحرافات در کیفیت و کمیت منابع انسانی، مادی و مالی مورد استفاده سازمان پیشاپیش جلوگیری کند. مهمترین وسیله اعمال کنترل مقدماتی اجرای خط مشی سازمانی است.
- ۲-کنترل همگام یا همزمان: کنترل همگام برای اطمینان از اینکه هدف‌ها پیگیری می‌شوند، ناظر به عملیات جاری سازمان است. وسیله‌ی اصلی این کنترل فعالیت سرپرستی و هدایت است. در این نوع کنترل شرح وظایف شغلی هر فرد ملاک عملکرد او قرار می‌گیرد.
- ۳-کنترل بازخورد: به اطلاعات حاصله از نتایج نهایی عملکردهای سازمانی وابسته است و به این منظور طراحی می‌شود که انحرافات احتمالی را پس از وقوع، اصلاح کند. این نوع کنترل ناظر به نتایج نهایی کار است.

---

<sup>1</sup> Control

## مهارت‌های سرپرستان

۱- مهارت‌های فنی: توانایی به کار بردن شیوه‌ها و دانش مورد نیاز برای اجرای یک زمینه تخصصی که از طریق تحصیل، کارورزی و تجربه حاصل می‌شود.

۲- مهارت‌های ارتباطی: آگاهی و دانش فرد از رفتارهای انسانی و توانایی او در برقراری ارتباط و کار با دیگران

۳- مهارت‌های اداری: آگاهی و دانش فرد از سازمان و نحوه‌ی کار سازمان

۴- مهارت‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله: توانایی فرد در تجزیه و تحلیل اطلاعات و تصمیم‌گیری هدفمند

• **سرپرستی و فرمان‌پذیری:** منظور از خودگردان بودن کارمندان این است که باید حمایت و تعهد آنها را جلب کنید، قدرت را با آنها تقسیم نمایید و تا حد ممکن موانع را از سر راه موفقیت آنها بردارید. فرمان‌پذیری به مثابه ارتباط صحیح با مدیران رده بالا و زیردستان از اهمیت خاصی برخوردار خواهد بود.

• **مدیریت خود:** کاهش دادن تأثیر مسائل شخصی بر کار- تلاش برای آرام و معتدل بودن - حفظ خونسردی- اهمیت دادن به افراد

• **اعتمادسازی:** اعتمادسازی یک فرایند تدریجی است. اعتماد در سایه موفقیت ساخته می‌شود.

## ویژگی‌های یک سرپرست ایده آل

۱- شور و اشتیاق به کار ۲- شهامت و جسارت ۳- تسلط بر نفس ۴- صداقت و وفاداری

۵- خیرخواهی و بزرگواری ۶- نگرش مثبت ۷- مشکل‌گشایی ۸- مسئولیت‌پذیری

۹- گوش دادن فعال ۱۰- قدرت تشخیص



# تئوری های مدیریت

## هدفها

- تئوری های مدیریت را نام ببرند.
- مکتب مدیریت علمی را توضیح دهند.
- اصول مدیریت علمی را فهرست کنند.
- مکتب مدیریت اداری را توضیح دهند.
- اصول مدیریت اداری را نام ببرند.
- بوروکراسی را توضیح دهند.
- ویژگی های یک مدیریت بوروکراتیک را نام ببرند.
- مکتب روابط انسانی را توضیح دهند.
- مکتب سیستم ها را توضیح دهند.
- مشخصات سیستم های باز را فهرست کنند.
- مکتب اقتضائی را توضیح دهند.

## تئوری‌های مدیریت

### ۱- تئوری کلاسیک

قدیمی‌ترین نظریه‌ی مدیریت نظریه سنتی (کلاسیک) است. این نظریه به سه شاخه‌ی اصلی یعنی مدیریت علمی/مدیریت اداری/مدیریت بوروکراتیک تقسیم می‌شود.

#### الف) مکتب مدیریت علمی

مدیریت علمی مکتبی است که بر اثر مشاهده و مطالعه‌ی منظم امور مربوط به تولید و تجزیه و تحلیل چگونگی انجام کار در سطح کارگاه پدید آمد. مبنای مدیریت علمی اساس تکنولوژیکی بود.

مهمترین مسئله مورد توجه آنان در مدیریت، کارآیی بود؛ یعنی بالا بردن سطح تولید و بیشینه‌سازی بازده.

ویژگی بارز مدیریت علمی تأکید بر مدیریت در سطح عملیاتی، مطالعه‌ی علمی عملیات به منظور تشخیص عوامل مؤثر بر آن و کشف مؤثرترین روش انجام کار است.

این نهضت از اواخر قرن نوزدهم با مطالعات مهندس جوانی به نام فردریک وینسلو تیلور<sup>۱</sup> در امریکا آغاز شد. روش تیلور به این گونه بود که از طریق مطالعه چگونگی انجام کار قواعد حاکم بر کار را کشف می‌کرد و بر این اساس به اصولی دست می‌یافت.

هدف او این بود که جنبه‌های مختلف ارتباط ماشین - کارگر را تعریف کند. فلسفه‌ی مدیریت علمی این بود که اساس مدیریت باید بر واقعیت‌های اثبات شده باشد نه بر حدس و گمان منظور تیلور از علم و روش علمی، می‌توان فعالیت‌های تولیدی را تحت نظم درآورد و کارایی را افزایش داد.

در نظام مدیریت علمی تیلور استفاده از نظام دستمزد تشویقی توصیه شده است. او از

---

<sup>۱</sup> Frederick Winslow Taylor



تئوری‌های مدیریت..... ۲۳

مسئولان می‌خواست که با تعیین وظایف روزانه‌ی کارکنان و استانداردهای کار به کسانی که بیش از استاندارد تعیین شده، تولید کنند، پاداش داده شود و کسانی که کمتر از استاندارد کار کرده باشند، تنبیه شوند.

تحت مدیریت علمی یا تئوری کلاسیک، کارکرد رهبر به وضوح این است که برای تحقق هدف‌های سازمانی ملاک‌هایی برای عملکرد تعیین و اعمال نماید. توجه او عمدتاً به نیازهای سازمانی معطوف است نه نیازهای فردی.

پیام ضمنی مدیریت علمی آن است که کارآمدتر و عقلانی‌تر کردن سازمان‌ها از طریق کاربرد روش‌های علمی و برنامه‌ریزی و طراحی وظایف سازمانی امکان‌پذیر است.

### اصول مدیریت علمی<sup>۱</sup>

تیلور در کتاب اصول مدیریت علمی خود نتایج مطالعات و تجربیات خود را در زمینه‌ی مدیریت در قالب اصولی به شرح ذیل عنوان کرد:

۱- استفاده از روش علمی برای انجام هر یک از عناصر تشکیل دهنده کار به جای اعمال روش‌های غیرعلمی متداول.

۲- انتخاب کارکنان بر اساس شایستگی

۳- همکاری صمیمانه با کارکنان به منظور اطمینان از کاربرد روش‌های علمی تعیین شده در انجام وظایف شغلی

۴- تقسیم منصفانه‌ی کار و مسئولیت بین مدیریت و کارکنان به گونه‌ای که هر کدام بخشی را که بیشتر مناسب آنها است، به عهده بگیرند.

---

<sup>1</sup> Scientific management

## ارزیابی مدیریت علمی

شرکت‌هایی که اصول و شیوه‌های مدیریت مورد نظر تیلور را به کار بستند، میزان سرعت تولید خود را بیش از آنچه تیلور قادر به تصور باشد، افزایش دادند. نظریه‌های تیلور بر مدیران تأثیر کرد و آنان توانستند انتخاب کارکنان را اصلاح کنند، جریان آموزش تیلور را برقرار سازند و بهترین راه را برای اجرای هر وظیفه بیابند.

ولی مدیریت علمی با مفروضاتش درباره‌ی انسان محدودیت‌هایی دارد زیرا انسان را موجودی تصوّر می‌کند که بدو، با نیازهای اقتصادی و فیزیکی، انگیزش می‌یابد. در نتیجه اشتیاق کارگران را برای رضایت شغلی و نیازهای اجتماعی آنان را به عنوان یک گروه نادیده می‌گیرد و از تنش‌هایی که ناشی از محرومیت این نیازها باشد، غفلت می‌کند. کانون اصلی کاربرد مدیریت علمی، فقط سطح عملیاتی بود.

### ب) مکتب مدیریت اداری "فایولیسم"

"هانری فایول"<sup>۱</sup> نیز مانند تیلور دارای تحصیلات مهندسی بود و همواره تحقیقاتی در زمینه‌ی مدیریت انجام می‌داد و درصدد آن بود که اصولی ساده و عملی برای اداره‌ی امور سازمان‌ها کشف کند. فایول در این کتاب نتیجه مطالعات و تحقیقات خود را تحت عنوان کلی به شرح ذیل طبقه‌بندی نموده است:

الف) اصول عام و کلی مدیریت ب) توانایی‌ها و ویژگی‌های لازم برای مدیریت ج) عناصر

مدیریت

### اصول عام و کلی مدیریت

اصول عام و کلی مدیریت فایول انعطاف‌پذیرند و قابلیت تطبیق با نیازهای متغیر سازمان‌ها را دارند. فایول هشدار می‌دهد که نباید آنها را احکام و قوانینی قطعی و بی‌نقص

---

<sup>۱</sup> Henri Fayol

تئوری‌های مدیریت..... ۲۵

دانست و بی‌قید و شرط پذیرفت، بلکه بهتر است که آنها را اصولی انعطاف‌پذیر به شمار آورد که تحت شرایط خاص و متغیر مورد استفاده قرار می‌گیرد.

- **اصول مدیریت:** اختیار- انضباط- وحدت فرمان- وحدت هدایت- تمرکز- سلسله مراتب- حق الزحمه کارکنان- نظم
- **اصول کارایی:** تقسیم کار
- **اصول روابط انسانی:** تقدم منافع عمومی بر خصوصی- انصاف- ثبات شغلی و استخدامی- ابتکار- روحیه‌ی گروهی

فایول در کتابش جمعاً چهارده اصل را به شرح ذیل مطرح کرده است:

- ۱- **تقسیم کار:** به موجب این اصل کارها و فعالیت‌های مرتبط در هر سازمانی باید طوری تقسیم شود که کارکنانی متخصص بار آورد. تقسیم کار موجب کاهش ضایعات، افزایش بازدهی و تسهیل آموزش حرفه‌ای خواهد شد.
- ۲- **اختیار و مسئولیت:** حق دستور دادن و به اجرا در آوردن آن را به کمک پاداش یا تنبیه اختیار گویند. مسئولیت داشتن یعنی صاحب اختیار باید در برابر نتایج کارش پاسخگو باشد. اختیار و مسئولیت باید با هم متناسب باشند.
- ۳- **انضباط:** اعضای سازمان باید به قوانین و مقررات سازمان احترام بگذارند و از مقام بالاتر خود اطاعت کنند. انضباط حاصل اطاعت و تعهد نسبت به توافق‌های مدیر با کارکنان و بیشتر، نتیجه توان رهبری مدیر است.
- ۴- **وحدت فرماندهی:** به موجب این اصل هر یک از کارکنان برای انجام هر کار فقط از یک مافوق دستور می‌گیرند.
- ۵- **وحدت مدیریت یا وحدت جهت:** به موجب این اصل هر گروه از فعالیت‌ها که هدف واحدی را دنبال می‌کند، باید زیر نظر یک رئیس قرار داده شود.

۲۶ ..... اصول سرپرستی سازمان و مدیریت

۶- **اولویت منافع عمومی بر منافع فردی:** در هر سازمان هدف‌های سازمانی بر هدف‌های فردی و خصوصی ارجحیت دارد. مدیر باید میان منافع فردی و سازمانی همبستگی ایجاد کند.

۷- **حقوق و مزایای کارکنان:** حقوق و مزایای کارکنان در واقع بهایی است که در ازای خدمات آنان پرداخت می‌شود و باید عادلانه باشد.

۸- **تمرکز:** عدم مشارکت زیردستان در امر تصمیم‌گیری را تمرکز، افزایش نقش آنان در تصمیم‌گیری را عدم تمرکز می‌نامند. موضوع اصلی یافتن حد مطلوب تمرکز یا عدم تمرکز است که در سازمان‌های کوچک یا بزرگ متفاوت است.

۹- **سلسله مراتب:** سلسله مراتب عبارت است از الگوی زنجیره وار ارتباطی از بالاترین مقام تا پایین‌ترین رده هرم سازمانی. سلسله مراتب مکمل اصل وحدت فرماندهی است و ارتباط سازمانی و انتقال اطلاعات و دستورها از طریق آن صورت می‌گیرد.

۱۰- **نظم و ترتیب:** فایول به دو نوع نظم و ترتیب توجه دارد که یکی "نظم و ترتیب مادی" و دیگری "نظم و ترتیب اجتماعی" است. وی معتقد است که برای هر چیز و هر کس باید جای معینی وجود داشته باشد.

۱۱- **انصاف یا بی‌غرضی:** رفتار مدیران با زیردستان باید توأم با عدالت و انصاف باشد تا زیردستان وظایف خود را با تعهد و وظیفه‌شناسی انجام دهند.

۱۲- **ثبات و استمرار خدمت کارکنان:** فایول دریافت که سازمان‌های موفق معمولاً از وجود گروه ثابتی از مدیران و کارکنان برخوردارند.

۱۳- **ابداع و ابتکار:** فایول قدرت تفکر در طرح و اجرای برنامه را ابداع و ابتکار می‌نامد، یعنی به زیردستان باید فرصت داده شود که در اجرای وظایف خود تفکر و نوآوری داشته باشند.

تئوری‌های مدیریت..... ۲۷

۱۴- روحیه‌ی کار گروهی: قدرت در اتحاد است و موجب هماهنگی سازمان می‌شود.

### توانایی‌ها و ویژگی‌های لازم برای مدیریت:

از نظر فایول هر مدیری به توانایی‌ها و ویژگی‌های ذیل نیازمند است:

۱- توانایی جسمی ۲- توانایی فکری ۳- توانایی اخلاقی ۴- معلومات عمومی ۵- معلومات تخصصی ۶- تجربه

### عناصر مدیریت

به عقیده‌ی فایول تمام فعالیت‌های مدیریت که شامل فعالیت‌های فنی / تجاری / مالی / تأمین / حسابداری و اداری می‌شود، از پنج عنصر " برنامه‌ریزی"، " سازماندهی"، " فرماندهی"، " هماهنگی"، و " کنترل" تشکیل یافته است.

### ج) بوروکراسی (دیوانسالاری)

واژه‌ی بوروکراسی غالباً با مفاهیم منفی از قبیل تشریفات زاید اداری، دوباره‌کاری، کاغذپراکنی، حاکمیت مقررات خشک و بی‌روح اداری، دستگاه‌های عریض و طویل و دست و پاگیر اداری، سلسله مراتب عریض و طویل و دست و پاگیر اداری، اتلاف وقت و منافع و نظایر آن بکار برده می‌شود.

**مشخصات مدیریت بوروکراتیک:** مدیریت بوروکراتیک سیستمی است که با اتکا بر قوانین و مقررات، تقسیم کار و روشها ایجاد شده است.

ماکس وبر<sup>۱</sup> جامعه‌شناس آلمانی بیشترین تلاش را برای روشن شدن مفهوم مدیریت بوروکراتیک به عمل آورده است. او یکی از اولین کسانی است که به طور منظم با مسائل سازمان‌ها برخورد می‌کند.

---

<sup>۱</sup> Max Weber

۲۸ ..... اصول سرپرستی سازمان و مدیریت

بوروکراسی نظام اداری با سازمان بزرگ و گسترده‌ای است که با عده زیادی ارباب رجوع سروکار دارد.

ماکس وبر عوامل کارایی، دقت، سرعت، روشنی و وضوح، دانش نگهداری سوابق، استمرار، اختیار و وحدت، فرمانبرداری کامل، کاهش اصطلاح و کاهش هزینه‌های مواد و کارکنان در حد مطلوب را از ویژگی‌های یک مدیریت بوروکراتیک محسوب می‌کرد.

مدیریت بوروکراتیک معمولاً دارای هفت مشخصه به شرح زیر است:

۱- **قوانین و مقررات:** قوانین و مقررات خطوط راهنمای اصلی برای تعریف و کنترل

رفتار همه‌ی کارکنان هنگام اجرای وظایفشان است و موجب می‌شود نظم مورد نیاز برای نیل به اهداف از پیش تعیین شده در سازمان برقرار شود. پیروی از قوانین و مقررات یک شکل بودن روشها و عملیات را تضمین می‌کند.

۲- **غیرشخصی بودن:** غیرشخصی بودن موجب می‌شود که مدیران زیردستان خود را

به‌طور عینی و براساس عملکرد و تخصص آنان ارزشیابی کنند، به‌جای آنکه عوامل ذهنی ناشی از ملاحظات شخصی خود را در ارزیابی دخالت دهند. به‌عبارت دیگر غیرشخصی بودن عینیت مدیران را افزایش می‌دهد و فردگرایی را به حداقل می‌رساند.

۳- **تقسیم کار:** تقسیم کار فرآیند تقسیم کردن وظایف به کارهای ساده تر و

تخصصی تر است. این امر به سازمان قدرت می‌دهد تا کارایی شخص را به حد مطلوب برساند.

۴- **ساختار سلسله مراتبی:** اکثر سازمان‌ها ساختار هرمی شکل دارند و مشاغل به

طور عمودی در سازمان طبقه‌بندی شده‌اند. در نتیجه قدرت و اختیار با بالا رفتن از سلسله مراتب سازمان افزایش می‌یابد. بر اساس نظر وبر یک سلسله مراتب خوب و مشخص رفتار کارکنان را کنترل می‌کند.

۵- **تعهد برای کار مادام‌العمر:** در نظام بوروکراتیک به استخدام به عنوان تعهدی برای شغل مادام‌العمر نگریسته است.

۶- **ساختار اختیار:** مهمترین کمک ماکس وبر به مدیریت توصیف سازمان‌ها بر مبنای ماهیت روابط ناشی از اختیار در سازمان‌ها است. از نظر وبر اختیار به سه طریق مشروع یا قانونی پیدا می‌کند:

الف) اختیار سنتی ب) اختیار شخصی یا فرمند ج) اختیار عقلانی - قانونی

۱- شخصیتی: منشأ آن جاذبه یا امتیاز شخصی فرد است .

۲- سنتی: منشأ آن رسوم و سنت‌ها و عرف و عادات است.

۳- عقلانی- قانونی: منشأ آن قوانین و مقررات عقلانی است که برای نظم اجتماعی وضع و تدوین می‌شوند.

نظریه‌ی وبر، اقتدار عقلانی- قانونی را مهمترین نوع قدرت در سازمان‌ها تلقی می‌کند.

## ۲- تئوری نئو کلاسیک

این تئوری‌ها به سه مکتب اصلی به شرح زیر تقسیم می‌شود که عبارت است از:

الف) مکتب روابط انسانی ب) مکتب سیستم‌ها ج) مکتب اقتضایی

### الف) مکتب روابط انسانی

اصطلاح روابط انسانی معمولاً برای توصیف شیوه‌ی رفتار و کنش متقابل مدیران با زیردستان به کار می‌رود.

التون میو<sup>۱</sup> و همکارانش بنیان نهضت روابط انسانی بودند.

با بهره‌گیری از نظریه‌های کلاسیک هدف اصلی افزایش تولید بود و به کارگران همانند قطعات ماشینی فرض می‌شدند که تنها انگیزه آن پول بود. در واقع ضعف عمده‌ی

---

<sup>1</sup> Elton Mayo

۳۰ ..... اصول سرپرستی سازمان و مدیریت

کلاسیک‌ها سلب انسانیت از اعضای سازمان بود. ولی از آنجا که انسان‌ها همیشه الگوی پیش‌بینی نشده را دنبال نمی‌کنند مدیریت از عدم تحقق اهداف و پایین بودن کارایی تولیدی عاجز شد. به همین جهت در پی راه‌چاره‌ای بر آمد و بر اساس یافته‌های تجربی و علمی عامل انسانی و تأثیر رفتار مؤثر عوامل انسانی در تحقق اهداف سازمانی اهمیت یافت. تکوین این نظریه‌ها با مطالعات هالوژن آغاز شد. به ادعای آنان، روابط بین افراد که درون واحد کار به وجود می‌آیند کانون‌های واقعی قدرت در سازمان را تشکیل می‌دهند.

نهضت روابط انسانی بر پایه‌ی نتایج پژوهش‌های مدیریت علمی شکل یافت و توجه مدیران را به اهمیت نقش انسان در تعیین سرنوشت سازمان‌ها جلب کرد.

### **مفروضات التون میو**

- افراد انسانی اساساً بوسیله نیازهای اجتماعی برانگیخته می‌شوند و ضمن روابط و مناسبات اجتماعی با دیگران، هویت پیدا می‌کنند.

- افراد انسانی با فشارهای اجتماعی گروه همکاران خود، بیشتر از تشویق و کنترل مدیریت سازمان متأثر می‌شوند.

- افراد انسانی به همان اندازه‌ای که مدیریت سازمان به ارضای نیازهای اجتماعی آنان می‌پردازد، نسبت به آن پاسخگو و متعهدند.

### **ب) مکتب سیستم‌ها**

نگرش سیستم طرز فکری است مجموعه‌نگر و کل‌گرا که مسائل را از زوایای متفاوت و ابعاد گوناگون مورد بررسی قرار می‌دهد و تأثیر و تأثر و تعامل عناصر تشکیل دهنده یک سیستم را نسبت به یکدیگر و نسبت به نظام‌های بزرگتر محیطی در نظر می‌گیرد. تئوری سیستم‌ها چارچوبی را برای بررسی عوامل داخلی یک نظام و نیز عوامل محیطی خارج آن به دست می‌دهد.



## مفهوم سیستم<sup>۱</sup>

واژه‌ی سیستم به زبان ساده یعنی یک کل سازمان یافته یا پیچیده، ترکیبی از چند چیز یا چند جزء که یک کل واحد یا پیچیده را تشکیل می‌دهند. "برتالانفی"<sup>۲</sup> سیستم را مجموعه‌ای از واحدهای مرتبط به یکدیگر تعریف می‌کند.

می‌توان خصوصیات یک سیستم را به شرح زیر توصیف کرد:

۱- هر سیستم از تعدادی اجزا و عناصر و یا سیستم‌های فرعی مجزا تشکیل شده است.

۲- بین اجزا و عناصر و یا سیستم‌های فرعی تشکیل دهنده یک نظام همبستگی و ارتباط متقابل و تعامل وجود دارد.

۳- مجموعه‌ی سیستم‌های فرعی یک نظام یک واحد کل یا یک منظومه پیچیده را تشکیل می‌دهند که دارای خاصیتی بیشتر از مجموع خواص اجزای تشکیل دهنده آن است.

۴- هر سیستم دارای هدف یا هدف‌های معینی است که برای تأمین کلیه آنها کلیه اجزا و عناصر یا نظام‌های فرعی تشکیل دهنده آن دست به دست هم داده و فعالیت می‌کنند.

نگرش سیستمی بر اساس این طرز تفکر است که کلیه‌ی موجودات زنده از جمله سازمان‌های انسانی، سیستم‌هایی هستند که کم و بیش از قواعد مشابهی تبعیت می‌کنند و بایستی یک سازمان را به عنوان یک سیستم کلی که در آن عوامل محیطی و کلیه عوامل مربوط به تشکیلات رسمی سیستم اجتماعی و سیستم‌های فنی دائماً در ارتباط متقابل هستند، مورد بررسی قرار گیرد.

---

<sup>۱</sup> System

<sup>۲</sup> Bertalanffy

به‌طور کلی سیستم‌ها به دو دسته باز و بسته تقسیم می‌شوند. سیستم بسته عبارت است از مجموعه‌ای از عناصر وابسته که با محیط خارج ارتباط ندارد و هیچ‌گونه داده‌ای را از بیرون دریافت نمی‌کند، مانند ساعت باتری‌دار. از طرف دیگر سیستم باز<sup>۱</sup> سیستمی است که برای ادامه حیات به ارتباط با محیط خارج نیازمند است مانند بدن انسان. بدین ترتیب تمام سازمان‌ها سیستم باز هستند که با محیطشان ارتباط برقرار می‌کنند، لکن حدود ارتباط آنها با محیط متفاوت است. به عنوان مثال، یک کارخانه اتومبیل‌سازی در مقایسه با سازمان یه زندان با محیط بیشتر ارتباط دارد. بنابراین باز بودن با بسته بودن سیستم امری نسبی است.

### مشخصات سیستم‌های باز

سیستم‌های باز دارای خصوصیات مشترکی هستند که ذیلاً به شرح آنها می‌پردازیم:

- ۱- **وارد کردن مواد و انرژی (داده‌ها):** هر سیستم باز به صورت‌های مختلف انرژی از محیط خارج دریافت می‌دارد.
- ۲- **تغییر شکل مواد و انرژی:** هر سیستم باز انرژی و مواد دریافت شده را به جریان می‌اندازد تا محصول یا خدمت تولید کند.
- ۳- **تولید یا خدمت (ستاده‌ها):** هر سیستم باز ستاده‌هایی دارد که به محیط صادر می‌کند.
- ۴- **گردش رویدادها:** الگوی فعالیت‌های مربوط به تبادل انرژی مانند یک دایره عمل می‌کند، به این صورت که تولید صادر شده به محیط، انرژی لازم برای تکرار دور فعالیت‌ها را تهیه می‌کند.
- ۵- **آنتروپی<sup>۱</sup> منفی:** آنتروپی موجب خرابی اختلال نظم و بالاخره سبب نابودی سیستم می‌شود که سیستم باید با این عامل مقابله کند. آنتروپی منفی فرایندی است که از

---

<sup>1</sup> Entropy

نابودی سیستم از طریق وارد کردن انرژی بیش از حد نیاز برای تولید، یعنی با ذخیره انرژی جلوگیری می‌کند.

- **بازخورد منفی:** ساده‌ترین داده‌های اطلاعاتی، بازخور منفی یا مخایره انحرافات سیستم از برنامه‌ها و مأموریت‌های تعیین شده است و به سیستم امکان می‌دهد که انحرافاتش را به طور خودکار اصلاح کند مانند ترموستات.
- **وضعیت ثابت و تعادل پویا:** از آنجایی که محیط متغیر است سیستم نیز باید با تغییرات مقابله کند اما تغییر آن به حدی است که بتواند با نیروی ناشی از تغییرات محیطی مقابله کند. آشکارترین وضعیت ثابت، مکانیزم تنظیم درجه حرارت بدن انسان است که با وجود تغییر درجه حرارت و رطوبت هوا درجه حرارت بدن ثابت می‌ماند.

۶- **ایجاد تخصص و متمایزسازی:** سازمان‌ها در جهت تقسیم هر چه بیشتر وظایف و تخصصی کردن نقش‌ها گام برمی‌دارند.

۷- **همپایانی:** منظور از همپایانی این است که یک سیستم می‌تواند با تغییر شرایط اولیه و از راه‌های متفاوت به هدف نهایی یا وضعیت نهایی خود برسد.

۸- **هم‌نیروزایی:** هم‌نیروزایی به این معناست که کل بزرگتر از مجموع اجزای آن است. به عبارت دیگر سیستم به صورت واحد چیزی غیر از جمع اجزای آن است.

۱۱- **مرزهای سیستم:** هر سیستمی مرزهایی دارد که آن را از محیط جدا می‌کند. سیستم بسته مرزهای سیستم مشخص و استوارند. در حالیکه در سیستم باز، مرزها قابلیت انعطاف دارند. مرزهای بسیاری از سازمان‌ها در سال‌های اخیر به نحو فزاینده‌ای انعطاف‌پذیر شده‌اند.

۳۴ ..... اصول سرپرستی سازمان و مدیریت

### ج) مکتب اقتضائی

تئوری اقتضائی مانند تئوری سیستم روی سازمان و ارتباط آن با محیط تأکیدی کند. سازمان‌ها برای ادامه حیات باید خود را با عوامل محیطی تطبیق دهند. شعار نگرش اقتضائی وظیفه‌ی مدیران این است که مشخص کنند کدام تکنیک و روش در یک موقعیت خاص، تحت شرایط مشخص و در زمان معین، به بهترین وجه در نیل به هدف‌های مدیریت، مؤثر واقع می‌شود.

# وظایف و عناصر مدیریت

## هدف‌ها

- وظایف مدیران را نام ببرند.
- ضرورت برنامه‌ریزی را توضیح دهند.
- فراگرد برنامه‌ریزی را توضیح دهند.
- انواع برنامه‌ریزی را توضیح دهند.
- انواع برنامه‌ها را توضیح دهند.
- سازماندهی را تعریف کنند.
- فراگرد سازماندهی را توضیح دهند.
- مفهوم صف و ستاد را توضیح دهند.
- خصوصیات رهبر را نام ببرند.
- سبک‌های مختلف رهبری را تجزیه و تحلیل کنند.
- فرایند کنترل را توضیح دهند.
- انواع کنترل را توضیح دهند.

## وظایف مدیران

هر مدیر موفق باید پنج وظیفه‌ی اساسی را اجرا کند: برنامه‌ریزی / سازماندهی / تأمین نیروی انسانی / رهبری / کنترل.

این وظیفه‌ها با هم ارتباط متقابل دارند و بیشتر مدیران آنها را همزمان اجرا می‌کنند تا بتوانند به اهداف سازمان نایل شوند.

### ۱- برنامه‌ریزی<sup>۱</sup>

برنامه‌ریزی اساسی‌ترین وظیفه مدیران در میان وظایف مدیریتی است. سایر وظایف مدیریتی هدف‌هایی را در پی می‌گیرند که در فرایند برنامه‌ریزی تهیه شده است. برنامه‌ریزی جایگاهی را که سازمان باید در آینده در آن قرار گیرد، تعیین می‌کند و سپس مجموعه‌ای از اعمال کارساز را که برای رسیدن به این وضعیت در آینده ضروری است، انتخاب و اجرا می‌کند.

### ضرورت برنامه‌ریزی

فرد و سازمان برای رسیدن به اهداف خویش نیاز به برنامه‌ریزی دارند. بنابراین ضرورت برنامه‌ریزی برای رسیدن به جزئی‌ترین اهداف یک واقعیت انکار ناپذیر می‌باشد. (خواه برای مهمانی باشد یا سپری کردن یک روز تعطیل یا به منظور فروش یک محصول) بنابراین نیاز به برنامه‌ریزی از این واقعیت نشأت می‌گیرد که:

همه‌ی نهادها در محیطی متحوّل فعالیت می‌کنند.

عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی برنامه‌ریزی را به صورت یک ضرورت انکار ناپذیر درآورده است.

---

<sup>۱</sup> Planinig

## تعریف برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی مانند پلی است بر فاصله جایی که هستیم و جایی که می‌خواهیم به آن برسیم. برنامه‌ریزی یعنی انتخاب مأموریت‌ها، هدف‌ها و اقداماتی برای نیل به آنها که مستلزم تصمیم‌گیری و انتخاب از میان بدیل‌ها برای اقدام آینده‌ی سازمان است.

برنامه‌ریزی ممکن است رسمی یا غیررسمی باشد. در برنامه‌ریزی غیررسمی هیچ چیز نوشته شده‌ای وجود ندارد و معمولاً مدیر به تنهایی تصمیم می‌گیرد و یا سهم کوچکی در تصمیم‌گیری را به کارکنان اختصاص می‌دهد. این نوع برنامه‌ریزی بیشتر در سازمان‌های بسیار کوچکی کاربرد دارد که در آن مدیر چگونگی نیل به هدف را در ذهن دارد.

اما در برنامه‌ریزی رسمی که منظور اصلی می‌باشد هدف‌های ویژه‌ای برای دوره‌ی معینی تنظیم می‌گردد. این هدف‌ها نوشته می‌شود و در اختیار اعضای سازمان قرار می‌گیرد و طرح‌های اجرایی تدوین شده و مدیریت مسیری را تعیین می‌کند که می‌خواهد آن را طی کند تا از جایی که هست به جایی که باید باشد، برسد.

برنامه‌ریزی عملیات سازمانی را پیش‌نگری کرده، بر هدف‌های سازمان متمرکز و عمل نظارت را تسهیل می‌کند.

برنامه‌ریزی فراگرد تعیین و تعریف هدف‌های سازمان و پیش‌بینی و تدارک دقیق اقدامات و وسایلی است که آن هدف‌ها را محقق می‌سازند. اقدامات و وسایل مذکور عبارتند از: پیش‌بینی روش‌ها، زمان، مکان، منابع و افراد.

برنامه‌ریزی به کار مدیران و غیرمدیران جهت می‌دهد و توجه آنان را به هدف‌های سازمانی معطوف می‌سازد.

برنامه‌ریزی موجب کاهش فعالیت‌های تکراری و مانع بیراهه روی می‌شود.

## فراگرد برنامه‌ریزی

- ۱- هدف‌گذاری: تعیین هدف‌ها و اولویت آن‌ها
- ۲- پیش‌نگری: بررسی و پیش‌بینی منابع و امکانات لازم برای تحقق هدف‌ها
- ۳- بودجه‌بندی: تشخیص فعالیت‌ها و اقدامات لازم برای تحقق هدف‌ها
- ۴- سیاست‌گذاری: تعیین خط مشی‌ها، روش‌ها و ملاک‌های عملیات

## هدف‌های برنامه‌ریزی

هدف‌هایی که در هر برنامه‌ریزی دنبال می‌شود به شرح ذیل می‌باشد:

- ۱- افزایش احتمال رسیدن به هدف از طریق تنظیم فعالیت‌ها
- ۲- افزایش جنبه‌ی اقتصادی
- ۳- تمرکز بر روی مقاصد و اهداف و احتراز از تغییر مسیر
- ۴- تهیه‌ی ابزاری برای کنترل

## انواع برنامه‌ریزی

### ۱- برنامه‌ریزی اساسی (استراتژیک)

برنامه‌ریزی اساسی دوراندیشی سازمان یافته‌ای است که مراحل زیر را دربردارد:

- الف) تعیین مأموریت‌ها و هدف‌های دوربرد
- ب) تفکیک مأموریت‌ها به هدف‌های کمی و کیفی کوتاه مدت
- ج) خط مشی‌ها یا سیاست‌ها
- د) طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی اجرایی

برنامه‌ریزی استراتژیک آینده را پیشگویی نمی‌کند ولی یک مدیر را می‌تواند در مراحل

ذیل یاری رساند:



الف) ارائه‌ی فرصت به موقع برای تصحیح خطاهای اجتناب‌ناپذیر

ب) کمک به تصمیم‌گیری درست در زمان مناسب

ج) تمرکز بر اعمالی که برای رسیدن به آینده‌ی مطلوب باید انجام شوند.

برنامه‌های استراتژیک دارای دید بلندمدت هستند و افق‌های دورتری را در سازمان مطرح می‌سازند که ممکن است بیش از پنج سال به طول بیانجامد.

برنامه‌ای استراتژیک در سطوح عالی سازمان شکل می‌گیرد زیرا در این سطح تقریباً به طور همه‌جانبه به اطلاعات لازم درباره‌ی امکانات و منابع سازمان و انتظارات و توقعات از آن دسترسی وجود دارد. برنامه‌های استراتژیک فراگیر است و کلیه‌ی برنامه‌های کوتاه‌مدت و عملیاتی سازمان را دربرمی‌گیرد و به آن‌ها جهت می‌دهد.

## ۲- برنامه‌های کوتاه‌مدت (تاکتیکی)

برنامه‌های کوتاه مدت به عنوان وسیله‌ای برای نیل به هدف‌های کوتاه‌مدت سازمان طراحی شده‌اند. برنامه کوتاه‌مدت با همکاری مدیران عالی و میانی سازمان پدید می‌آید و دوره‌ی زمانی کوتاه تری نسبت به برنامه‌های استراتژیک دربرمی‌گیرد. تقریباً بین یک تا پنج سال و همچنین حوزه‌ی محدودتری نسبت به برنامه‌های استراتژیک دارد.

## ۳- برنامه‌های عملیاتی

برنامه‌های عملیاتی وسایل رسیدن به هدف‌های عملیاتی سازمان را تشریح می‌کنند. این برنامه‌ها از اجرای برنامه‌های کوتاه مدت پشتیبانی می‌کنند. برنامه‌های کوتاه مدت شامل تصمیم‌ها و اقدامات ضروری است که باید به وسیله‌ی قسمت‌ها یا بخش‌های تخصصی اجرا شود و دوره‌های کوتاه تری را نسبت به برنامه‌های کوتاه مدت دربرمی‌گیرد و شامل عملیات روزانه‌ی سازمان می‌باشد. برنامه‌های عملیاتی را به طور معمول با همکاری مدیران میانی و مدیران خط اول سازمان تنظیم می‌شوند و دوره زمانی یک سال و یا کمتر می‌باشد.

۴۰ ..... اصول سرپرستی سازمان و مدیریت

### **ابزارهای برنامه‌ریزی**

روش‌هایی هستند که مدیران به کمک آن‌ها برنامه‌ها را پدید می‌آورند، به دو دسته‌ی کلی تقسیم می‌شوند:

۱- **پیش‌بینی:** پیش‌بینی عبارتست از برآورد شرایط و رویدادهای آینده بر اساس اطلاعات جاری، پژوهش‌ها و تجربیات گذشته. پیش‌بینی انواع گوناگونی دارد که شامل پیش‌بینی اقتصادی / فنی / روند اجتماعی / فروش می‌باشد.

۲- **جدول زمانی:** فرایندی است برای تنظیم فهرستی از جزئیات فعالیت‌هایی که باید برای تحقق هر هدف اجرا شود.

### **محاسن برنامه‌ریزی**

- ۱- اهداف سازمان را فقط در چارچوب برنامه‌ریزی می‌توان تحقق بخشید.
- ۲- برنامه‌ریزی کمک می‌کند تا طرح‌های آینده به‌طور منظم انجام شود و حداکثر نتیجه به دست آید.
- ۳- با رشد تکنولوژی تنها با چارچوب برنامه می‌توان خود را با رشد مورد نظر تطبیق داد. برنامه‌ریزی از هدر رفتن عوامل تولید جلوگیری می‌کند.
- ۴- برنامه‌ریزی موجب بودجه‌بندی می‌شود و ابزار کنترل را به دست مدیر می‌دهد.
- ۵- برنامه‌ریزی روحیه‌ی گروهی را بالا می‌برد و در نتیجه کارایی سازمان را افزایش می‌دهد.

### **محدودیت‌های برنامه‌ریزی**

- ۱- با توجه به صرف هزینه و وقت، تعهدی برای تحقق اهداف به دست نمی‌دهد.
- ۲- به علت صرف هزینه و وقت، سازمان‌های کوچک از انجام عمل برنامه‌ریزی خودداری می‌کنند.

وظایف و عناصر مدیریت..... ۴۱

۳- حرکت را در تمام سطوح سازمان در کوتاهمدت مشکل یا کند می‌کند.

۴- برنامه‌ریزی بیشتر بر اساس احتمالات و حدس است تا بر یقین.

## انواع برنامه‌ها

سازمان‌ها برای انجام دادن فعالیت‌های خود به انواع برنامه نیاز دارند. برنامه‌ها را به طرق مختلف طبقه‌بندی می‌کنند:

- برنامه‌های دائمی، موقت، مدت‌دار، راهبردی و عملیاتی

۱- **برنامه‌های دائمی**<sup>۱</sup>: برنامه‌های دائمی یا پایدار، به دفعات، راهنمای عمل مدیران

قرار می‌گیرند و موجب صرفه‌جویی در وقت و انرژی آنها می‌گردند. متداول‌ترین برنامه‌های دائمی عبارت‌اند از: استانداردها، رویه‌ها، روش‌ها و مقررات. همه سازمان‌ها این برنامه‌ها را به عنوان ملاک‌های تصمیم‌گیری و راهنمای فعالیت‌های خود در موقعیت‌های مشابه و تکرار شونده سازمانی به کار می‌برند.

- استانداردها<sup>۲</sup>: معیار یا ملاکی که بتوان چیزی را با آن مقایسه کرد، استاندارد نامیده می‌شود.

- رویه‌ها<sup>۳</sup>: رویه عبارت است از تعیین مراحل یا گام‌های متوالی پیوسته برای انجام دادن یک وظیفه.

- روش‌ها<sup>۴</sup>: روش عبارت است از تعیین چگونگی انجام دادن کار در هر یک از مراحل رویه. هر گام از رویه مستلزم روش خاصی است که نحوه‌ی آن را سازمان توصیف می‌کند.

---

<sup>1</sup> Standing plans

<sup>2</sup> Stanadards

<sup>3</sup> Procedures

<sup>4</sup> Methods

- مقررات<sup>۱</sup>: احکام صریحی که بیان می‌کنند شخص چه باید بکند یا نباید بکند، مقررات نامیده می‌شود.

۲- **برنامه‌های موقت**<sup>۲</sup>: برنامه‌های موقت یا تک کاربردی (یک بار مصرف) برای هدف ویژه یا دوره‌ی زمانی معینی طراحی می‌شوند و احتمالاً به همان شکل در آینده تکرار نخواهند شد. وقتی که هدف تحقق یافت یا زمان سپری شد، برنامه متوقف می‌شود یا مورد تجدیدنظر قرار می‌گیرد.

متداول‌ترین برنامه‌های موقت عبارت‌اند از:

- برنامه‌ها (پروگرام‌ها)، طرح‌ها (پروژه‌ها) و بودجه‌ها

- برنامه، شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌هاست که در آن گام‌های عملیاتی لازم برای رسیدن به یک هدف، واحد یا عضو سازمانی مسئول هر گام و ترتیب و زمان لازم برای اجرای آن مشخص شده است.

- طرح (پروژه): بخش جداگانه‌ای و کوچکتری از یک پروگرام است. مسئولیت هر طرح برعهده‌ی کارگزاران معینی قرار می‌گیرد تا با استفاده از منابع معلوم در مدت معینی آن را انجام دهند.

- بودجه: برنامه‌ای است که معین می‌کند چه مقدار از منابع سازمان به هدف‌های ویژه‌ای اختصاص خواهد یافت. یا به بیان ساده‌تر، شرح منابع مالی تخصیص یافته به فعالیت‌های مشخص در دوره‌ی زمانی معینی است.

۳- **برنامه‌های مدت‌دار**: برنامه‌ها را با توجه به دامنه زمانی آنها نیز می‌توان طبقه‌بندی کرد. از این لحاظ سه نوع برنامه قابل تشخیص است: کوتاه مدت<sup>۳</sup> - میان مدت<sup>۴</sup> -

---

<sup>1</sup> Rules

<sup>2</sup> Temporary plans

<sup>3</sup> Short-range

<sup>4</sup> middle-range

وظایف و عناصر مدیریت..... ۴۳

بلندمدت<sup>۱</sup>. هر یک از آنها، هدفها و مسائل خاص خود را دارند. مدیران برای هدایت عملیات جاری برنامه‌ریزی می‌کنند (کوتاه مدت)، برای تداوم و استمرار عملیات برنامه تهیه می‌کنند (میان مدت) و بالاخره درصدد رشد و توسعه فعالیت سازمان و بقای آن هستند (بلند مدت)

به زبان مالی، برنامه‌ی کوتاه‌مدت شامل دوره‌ای کمتر از یک سال است، برنامه میان‌مدت از یک تا پنج سال را دربرمی‌گیرد و هر برنامه‌ای که مدت آن از پنج سال تجاوز کند به عنوان برنامه بلندمدت طبقه‌بندی می‌شود.

**۴- برنامه‌های راهبردی و عملیاتی:** برنامه‌های که در بالاترین سطح سازمان تهیه می‌شوند، برنامه‌های راهبردی<sup>۲</sup> نام دارند و آنهایی که در سطوح پایین‌تر تهیه می‌شوند به برنامه‌های عملیاتی<sup>۳</sup> معروف‌اند.

تفاوت‌های نسبی میان آنها از لحاظ چارچوب زمانی، وسعت و هدف است. برنامه راهبردی دارای چارچوب زمانی نسبتاً طولانی و قلمرو وسیع است، ناظر به فعالیت‌های تمام واحدهای سازمانی و شامل تعیین هدف‌های سازمانی است. برنامه‌ی عملیاتی دامنه‌ی زمانی کوتاه و قلمرو محدود است. در برنامه‌ی عملیاتی چون فرض بر این است که هدف‌ها معلوم شده‌اند، وسایل و طرق نیل به آنها مورد توجه قرار می‌گیرند.

## ۲- سازماندهی<sup>۴</sup>

اهمیت مطالعات سازمان و روش‌های سازماندهی در این است که ارگان‌های خوب سازمان یافته کارآتر هستند و کارکنانشان راضی‌ترند. سازماندهی یک نوع فعالیت دوره‌ای است نه فعالیت مرتب روزانه. به‌طور کلی گاهی مسائلی پدیدار می‌شود که ناشی از شکل

---

<sup>1</sup> long-range

<sup>2</sup> Strategic plans

<sup>3</sup> Operational plans

<sup>4</sup> Organizing

۴۴ ..... اصول سرپرستی سازمان و مدیریت

سازماندهی است. مدیر این آثار را مورد بررسی قرار داده، به رفع آن اقدام می‌کند و قبل از بروز مشکل جدید یا تغییر استراتژی سازمان، تغییری در ساختار سازمانی انجام نخواهد شد که وقت مدیر را به خود مصروف دارد.

تعریف سازماندهی: سازماندهی فرایندی است که طی آن تقسیم کار میان افراد و گروه‌های کاری و هماهنگی میان آنها به منظور کسب اهداف صورت می‌گیرد. سازماندهی عبارت است از فراگرد نظم و ترتیب دادن به کار و تقسیم و تخصیص آن بین اعضای سازمان به طوری که هدف‌های سازمانی یا اثربخشی تحقق پیدا کنند.

### فراگرد سازماندهی

- ۱- تشخیص فعالیت‌های لازم برای رسیدن به هدف‌ها و اجرای خط مشی و برنامه‌ها
  - ۲- گروه‌بندی فعالیت‌ها با توجه به منابع انسانی و مادی موجود و تشخیص بهترین طریقه استفاده کردن از آنها
  - ۳- دادن اختیار عمل و حق دستوردهی و تصمیم‌گیری برای انجام دادن کار به مسئول هر گروه
  - ۴- ارتباط دادن واحدهای گروه‌بندی شده به یکدیگر به صورت عمودی و افقی از طریق روابط اختیار، شبکه‌های ارتباطی و نظام اطلاعاتی
- اجرای مراحل فوق مبتنی بر اصول سنتی مدیریت است. اهم این اصول عبارت‌اند از: تقسیم کار بر مبنای تخصص، گروه‌بندی وظایف، حیطة نظارت، وحدت فرمان، سلسله مراتب، تمرکز و تمرکززدایی.
- ساختار سازمان<sup>۱</sup>: رابینز<sup>۲</sup> به اختصار ساختار سازمان را متشکل از عناصر سه‌گانه پیچیدگی، رسمیت و مرکزیت می‌داند.

---

<sup>1</sup> Organization structure

<sup>2</sup> Robbins

وظایف و عناصر مدیریت.....۴۵

پیچیدگی عبارت است از میزان تفکیک، تمایز و گوناگونی موجود در سازمان (میزان تقسیم کار، گروه‌بندی وظایف و تعداد سطوح در سلسله مراتب سازمانی)، رسمیت اشاره می‌کند به میزان پابندی و اتکای سازمان به قواعد، مقررات و رویه‌ها برای هدایت رفتار کارکنان سازمان و مرکزیت دلالت دارد بر محل استقرار قدرت و اختیار تصمیم‌گیری در سازمان.

مدیران باید چهار مرحله‌ی زیر را هنگام تصمیم‌گیری درباره‌ی سازماندهی طی کنند، که عبارتند از :

الف- تقسیم کار ب- واحدسازی ج- سلسله مراتب د- هماهنگی

قبل از پرداختن به هر یک از مراحل فرایند سازماندهی، بهتر است به مفاهیم اساسی نمودار سازماندهی و ساختار سازمانی بپردازیم.

**ساختار سازمانی:** ساختار سازمانی چارچوبی است که مدیران برای تقسیم و هماهنگی فعالیت‌های اعضای سازمان آن را ایجاد می‌کنند. ساختار سازمانی سازمان‌های مختلف با هم متفاوتند زیرا اهدافی که سازمان‌ها دنبال می‌کنند با هم متفاوت‌اند. معمولاً دو نوع ساختار سازمانی وجود دارد که شامل ساختار رسمی و ساختار غیررسمی می‌باشد.

**تعریف ساختار رسمی:** در سازمان رسمی مدیر روابط سازمانی را به طور مکتوب و به کمک نمودار با دقت هر چه بیشتر برای کارکنان تشریح می‌کند. تغییرات بعدی در صورت لزوم می‌تواند به‌طور رسمی یا غیررسمی انجام شود.

**تعریف سازمان غیررسمی:** در سازمان غیررسمی مدیر روابط سازمانی را به طور شفاهی برای کارکنان توضیح می‌دهد و این روابط را بر حسب نیاز تغییر می‌دهد.

از وجوه تمایز عمده‌ای که میان سازمان رسمی و سازمان غیررسمی وجود دارد ماهیت غیرشخصی سازمان رسمی در برابر ماهیت شخصی سازمان غیررسمی است. سازمان رسمی به طراحی مشاغل محدود می‌شود و از طریق فرایند کارگزینی افراد خاصی را برای تصدی

این مشاغل انتخاب می‌کند.

ساختار غیررسمی هنگامی ایجاد می‌شود که تصدی شغل معینی در سازمان موجب برقراری روابط اجتماعی با دیگران شود. برای مثال ایجاد یک پست معاونت پرسنلی یکی از فعالیت‌های سازمان رسمی است و گماردن شخص خاصی بر آن پست بخشی از فرایند کارگزینی است و ساختار غیر رسمی پدید می‌آید، که آن شخص مسئولیت می‌پذیرد و از طریق تعامل اجتماعی روابط مستمری با مدیر پرسنلی و سایر افراد داخل سازمان برقرار می‌سازد.

**نمودار سازمانی:** نمودار سازمانی تصویری از ساختار سازمان را منعکس می‌کند. در واقع وسیله‌ای است که از طریق آن می‌توان به کل سازمان، اجزای آن و روابط بین آنها پی برد.

نمودار سازمانی را می‌توان به نقشه‌ی یک راه تشبیه کرد. همانطور که نقشه‌ی راه، شبکه‌ی راه‌ها را نشان می‌دهد، از روی نمودار سازمانی هم بهتر می‌توان بسیاری از جنبه‌های سازمان اجزای مهم و روابط بین آنها را درک کرد.

### **محاسن نمودار سازمانی**

۱- عنوان شغلی هر مدیر را نشان می‌دهد.

۲- معلوم می‌کند چه کسی سرپرست چه کسی است.

۳- نشان می‌دهد چه کسی مسئول چه واحدی است.

۴- مشخص کننده‌ی کلیه‌ی واحدهای سازمانی است.

۵- خط فرماندهی سازمان را نشان می‌دهد.

۶- مقام و موقعیت سازمانی افراد را نشان می‌دهد.



## محدودیت نمودار سازمانی

اساسی‌ترین محدودیت نمودار سازمانی این است که یک مدل ایستا از فرایند پویای عکس‌العمل‌های انسانی است. نمودار سازمانی مانند یک عکس فوری است که قسمتی از فرایند سازمان را در زمان مشخص نشان می‌دهد. در حالی که سازمان یک فرایند پویا از واکنش‌های انسانی است. بنابراین نمودار وضعیت کامل سازمان را منعکس نمی‌کند و یا به عبارت دیگر فقط مدل ایستای سازمان است نه خود سازمان.

## الف) تقسیم کار

برای رسیدن به هدف‌های سازمانی کار باید به اجزای قابل اجرا تقسیم شود و هر یک از افراد سازمان (همراه با اختیار متناسب با مسئولیت) واگذار می‌شود. بدیهی است که وظایف ضمن گروه‌بندی بایستی هماهنگ شوند. برای تحقق این منظور انجام مراحل ذیل ضروری به نظر می‌رسد:

۱- تعیین و شناسایی فعالیت‌ها: در این مورد باید توجه لازم و کافی به عمل آید تا وظایف تمام فعالیت‌های ضروری را در بر بگیرند و چنانچه فعالیت‌های لازم به نظر نرسد، حذف شود.

۲- گروه‌بندی و واگذاری فعالیت‌ها: تمام فعالیت‌های اصلی مشابه در یک گروه منظور می‌شوند و به ادارات و تقسیمات فرعی آن‌ها واگذار می‌شوند. در هر یک حال مسئولیت انجام فعالیت‌ها به عهده رئیس اداره محول می‌شود و زیردستان نیز مسئول قسمت‌های ذیربط خواهند بود.

۳- تفویض اختیار: اشخاصی که مشاغل تعیین شده را به عهده می‌گیرند مسئولیت دارند که وظایف را به بهترین نحو ممکن انجام دهند و لذا باید اختیار متناسب با مسئولیت محوله را داشته باشند. مسئولیت به منزله‌ی پس دادن حساب در خصوص اختیارات تفویض شده است.

### محاسن تقسیم کار

۱- صرفه جویی در وقت: اگر فرد مهارت لازم را داشته باشد، به هنگام تغییر نوع کار، وقت کمتری برای کنار گذاشتن وسایل صرف می‌نماید و برای انجام فعالیت جدید زودتر آماده می‌شود.

۲- صرفه جویی در هزینه‌های آموزشی: اگر سازمان درصدد استخدام افراد جدیدی برای انجام کارهای تکراری است که لازم است تحت آموزش قرار گیرند در مقایسه با آموزش افراد برای کارهای مختلف و گوناگون هزینه‌های کمتری مصرف می‌شود.

۳- افزایش کارآیی و بهره‌وری: تقسیم کار با افزایش کارآیی و بهره‌وری همراه بوده و از این طریق می‌توان برای ارائه راهکارهای بهتر، افراد را به خلاقیت و نوآوری تشویق نمود.

### ب) واحد سازی

واحدسازی ترتیبی است که در آن مشاغل و فعالیت‌ها در گروه‌های منطقی دسته‌بندی می‌شوند و هر گروه در بخش و واحد بزرگتری ترکیب می‌شوند تا کل سازمان را تشکیل دهند. متداولترین شیوه‌های واحدسازی در این قسمت شرح داده می‌شود:

۱- سازماندهی بر مبنای تعداد (عدد و نفر): این نوع سازماندهی در گذشته روش بسیار مهمی بود که در عشایر و قبایل ارتش‌ها بکار می‌رفت. با وجود اینکه به سرعت از موارد استفاده‌ی آن کاسته شده است اما هنوز هم کاربرد خاص دارد. در این نوع سازماندهی اشخاصی که وظایف یکسانی را انجام می‌دهند زیر نظر یک مدیر انجام وظیفه می‌کنند و این که افراد چه کاری باید انجام دهند و با چه وسیله‌ای کار کنند اهمیت ندارد و اهمیت آن صرفاً در تعداد افرادی است که زیر نظر یک فرمانده مشغول بکارند. اهمیت این نوع سازمان به مرور زمان به چند دلیل کاهش یافته

است. یکی از دلایل توسعه‌ی تکنولوژی و به تبع آن نیاز به تخصص و مهارت‌های گوناگون است زیرا گروه‌های تشکیل شده از پرسنل متخصص غالباً کارآمدتر از آن‌هایی هستند که بر مبنای تعداد سازمان داده شده‌اند. دلیل بعد آنست که سازماندهی بر مبنای تعداد فقط در پایین‌ترین سطوح سازمانی کاربرد دارد.

**۲- سازماندهی برحسب زمان:** یکی از قدیمی‌ترین صورت‌های سازماندهی گروه‌بندی فعالیت‌ها برحسب زمان است که در سطوح پایین سازمان کاربرد دارد. استفاده از نوبت کاری در بسیاری از مؤسسات به دلایل اقتصادی، فنی و غیره عمومیت یافته است. نمونه‌های این نوع سازماندهی را در بسیاری از سازمان‌ها مانند بیمارستان‌ها، فرودگاه‌ها، مخابرات و بعضی از کارخانه‌ها می‌توان مشاهده کرد.

اولین مزایای سازماندهی به شیوه‌ی مزبور این است که ارائه‌ی خدمات یا تولید کالاها تنها به ساعات کار روزانه محدود نمی‌شود و غالباً در تمام ساعات شبانه روز ادامه دارد. دوم اینکه امکان ادامه‌ی کار را در فرایندهای غیرقابل توقف تأمین می‌نماید. سوم اینکه در طرح‌های سرمایه‌بر با اشتغال کارگران در نوبت‌های مختلف استفاده بیشتری از ماشین‌آلات و تجهیزات به عمل می‌آید و بالاخره امکان کار کردن برای افرادی که در هنگام روز نمی‌توانند کار کنند مانند دانشجویان فراهم می‌آید.

اما مزایای سازماندهی برحسب زمان این است که اولاً، در هنگام شب ممکن است نظارت مؤثر اعمال نشود. ثانیاً، برای کسانی که پیوسته نوبت کاریشان از روز به شب تغییر می‌یابد، خستگی آور است.

**۳- سازماندهی برحسب وظیفه یا تخصص:** سازماندهی برحسب وظیفه‌ی یا تخصص دربرگیرنده‌ی وظایفی است که یک مؤسسه انجام می‌دهد. در این شکل از سازماندهی مشاغل یکسان در یک واحد متمرکز شده و زیر نظر یک مسئول کار می‌کنند.

۵۰..... اصول سرپرستی سازمان و مدیریت

مهمترین حُسن این روش این است که زمینه‌ای را فراهم می‌آورد تا از پیشرفت‌های فنی و حرفه‌ای حداکثر استفاده بعمل آید و اصل تخصص و تقسیم کار به نحو بهتری اجرا شود. به‌علاوه در این سازماندهی می‌توان اطمینان یافت که مدیران عالی رتبه‌ی سازمان به فعالیت‌های اساسی مؤسسه توجه می‌کنند و سرپرستان مسئولیت اجرای عملیات را به عهده می‌گیرند.

اما در سازمان‌های بزرگ که این نوع سازماندهی وجود دارد به سبب تمرکز امور عملیات به‌کندی صورت می‌گیرد. به‌علاوه چون حدود فعالیت‌ها به نوع تخصص بستگی دارد در عمل نوآوری و ابتکار به وجود نمی‌آید.

#### ۴- سازماندهی بر اساس مناطق جغرافیایی: سازماندهی بر اساس مناطق جغرافیایی

در سازمان‌هایی که حوزه‌ی عملیاتی وسیعی دارند معمول است. در این نوع سازماندهی فعالیت‌هایی که در حوزه‌ی جغرافیایی مشخصی جریان دارد، گروه‌بندی شده و مسئولیت آن به یک مدیر واگذار می‌شود. این نوع سازماندهی برای مؤسساتی که فعالیت‌های آنان به علت طبیعی یا جغرافیایی پراکنده است نیز مناسب است. در بخش عمومی بسیاری از واحدهای دولت مانند شهرداریها، کلانتریها، بانکها و ... بر حسب مناطق جغرافیایی سازماندهی شده‌اند. هم‌چنین این نوع سازماندهی می‌تواند در سازمان‌هایی مورد استفاده قرار گیرد که تولیدات و یا خدماتشان در مناطق جغرافیایی خاصی عرضه می‌شود. مثلاً محصولاتشان در مناطق گرمسیر خریدار زیادی دارد اما خرید همان محصول در مناطق سردسیر حالت تفننی دارد مانند سازمان‌های تولیدکننده‌ی کولر و وسایل سردکننده.

#### ۵- سازماندهی بر اساس ارباب رجوع (مشتری - مصرف‌کننده): در این نوع

سازماندهی به گروه‌بندی فعالیت‌ها برحسب ارباب رجوع توجه می‌شود. وقتی که جمعی از مشتریان یا اربابان رجوع برای خرید کالاها یا خدمات مورد نظر خود به

واحدی مراجعه می‌کنند که زیر نظر یک مدیر قرار دارد تقسیم کار برحسب ارباب رجوع یا مشتری تحقق یافته است.

این نوع سازماندهی می‌تواند نیازهای متنوع و گسترده‌ی مشتریان را برای خدمات مشخص و معین تأمین کند. تولیدکنندگانی که کالاهای خود را به عمده‌فروشان و سایر خریداران عرضه می‌کنند. غالباً می‌توانند نیازهای آنها را با استقرار واحدهای جداگانه برآورده سازند. در نتیجه به جای اینکه افراد برای دریافت خدمت یا محصول به سازمان‌های گوناگون مراجعه کنند فقط با یک مؤسسه تماس می‌گیرند و امور مربوط با سرعت بیشتری انجام می‌شود. اما در این نوع سازماندهی امکان استفاده حداکثر از تسهیلات و تخصص‌ها فراهم نمی‌گردد زیرا ممکن است حجم فعالیت‌ها به قدری نباشد که بتوان اصل تقسیم کار را اعمال کرد.

#### ۶- سازماندهی بر اساس تولید (محصول): سازماندهی بر اساس نوع محصول در

سازمان‌های بزرگ وجود دارد. سازمان‌های بزرگ در آغاز بر مبنای تخصص یا وظیفه سازماندهی می‌شوند اما با توسعه‌ی فعالیت‌ها به علت وسعت دامنه‌ی عملیات و تولید کالاهای مختلف، جریان امور سرعت لازم را نخواهد داشت. لذا مدیران تولید و فروش برای اتخاذ تصمیم با مشکلاتی روبرو گردیده و روز به روز به سبب تمرکز در امور، وضع پیچیده تر می‌شود. برای رفع این مشکل ترکیب سازمانی بر حسب نوع محصول ضرورت می‌یابد. این نوع سازماندهی استفاده از سرمایه‌گذاری‌های تخصصی، تسهیلات، مهارت‌ها و دانش را میسر می‌سازد و زمینه‌ی تنوع کالاها و محصولات را فراهم می‌سازد. همچنین این نوع سازماندهی ایجاب می‌کند که افراد بیشتری با داشتن توانایی‌های مدیریتی در سازمان کار کنند. به‌علاوه چون تعداد واحدها بر حسب نوع محصولات افزایش پیدا می‌کند اعمال کنترل از طرف مدیریت بالای سازمان مقداری دشوار می‌شود.

۵۲ ..... اصول سرپرستی سازمان و مدیریت

#### ۷- سازماندهی بر حسب پروژه: سازماندهی برحسب پروژه ساختار موقتی است که به

دلیل نیاز به برنامه‌های وسیع تحقیقاتی و ضرورت ایجاد هماهنگی میان فعالیت‌های تخصصی گوناگون مورد استفاده قرار می‌گیرد. این نوع سازماندهی بیشتر در صنایع نظامی و شرکت‌های پیمانکار که اجرای پروژه‌های خاص را عهده دار می‌شوند و همچنین سایر مؤسسات صنعتی و مالی، بخش خصوصی و سازمان‌های دولتی برای اجرای بعضی از طرح‌های بهداشتی، رفاهی، آموزشی و ... کاربرد دارد.

سازماندهی برحسب پروژه یک تمهید موقت است و تا زمانی ادامه دارد که پروژه پایان نیافته است، در صورتی که سازمان‌ها عمر طولانی دارند.

#### ۸- سازماندهی ماتریسی (خزانه‌ای): این نوع سازماندهی از ترکیب دو نوع

سازماندهی بر اساس وظیفه و براساس پروژه شکل می‌گیرد. به این ترتیب که از یک طرف تخصص‌ها و وظیفه‌های لازم و از طرف دیگر پروژه‌هایی با مشخصات معین مانند مدت زمان مورد نیاز برای اجرای پروژه و ... به کار گرفته می‌شوند. افراد در طول دوره‌ی اجرای پروژه تحت نظر مدیر پروژه انجام وظیفه می‌کنند و در پایان عملیات مجدداً به خزانه‌های اولیه‌ی خود باز می‌گردند.

#### ۹- سازماندهی ترکیبی: امروزه کمتر سازمانی را می‌توان یافت که صرفاً از یک نوع

سازماندهی مشخص استفاده نماید. بلکه گستره‌ی وسیع تولیدات و خدمات به دلیل پیشرفت‌های چشم‌گیر علم و تکنولوژی از یک سو و به تبع آن تخصصی شدن امور از سوی دیگر باعث گردیده تا سازمان‌ها از چند نوع سازماندهی به‌طور همزمان استفاده نمایند. مثلاً ارتش معمولاً ساختار نظامی خود را بر اساس عدد و نفر، ساختار اداری خود را برحسب تخصص و ساختار پرسنلی اش را برحسب زمان سازماندهی می‌کنند.

### ج) سلسله مراتب

وقتی که کار به وظایف معنی‌دار و متفاوت تقسیم شد، کارکنان فقط مسئول مشاغل فردی خود هستند. در این صورت مدیران برای هماهنگ کردن مشاغل و پیوند دادن فعالیت‌های شغلی در سطح‌های گوناگون، نیازمند یک ساختار عمودی (سلسله مراتب) هستند، که این امر به حیطة‌ی نظارت مدیریت مربوط می‌شود. حیطة‌ی نظارت شامل عده‌ای افراد و تعداد واحدهایی است که به‌طور مستقیم به یک مدیر گزارش می‌دهند. تعیین حیطة‌ی نظارت و زنجیره‌ی فرماندهی، الگویی چند سطحی را پدید می‌آورد که سلسله مراتب نامیده می‌شود. در بالای سلسله مراتب سازمانی عالیترین طبقه‌ی مدیر یا مدیران قرار دارند که مسئول عملیات کل سازمان هستند و مدیر عامل، رئیس هیأت مدیره و... نامیده می‌شوند و مدیران دیگر در سطوح پایین‌تر سازمان قرار دارند. حیطة‌ی نظارت اشاره می‌کند به تعداد زیردستانی که مستقیماً زیر نظر یک مدیر انجام وظیفه می‌کنند و به او گزارش می‌دهند. بنابراین حیطة نظارت، اندازه و وسعت واحد کار را مشخص می‌کند.

### عوامل مؤثر بر تعیین حیطة‌ی نظارت

- ۱- پیچیدگی کار: وظایف پیچیده‌تر مستلزم توجه و سرپرستی بیشتری است و موجب می‌شود حیطة‌ی مدیریت محدودتر شود.
- ۲- استاندارد کردن کار: وقتی که افراد، کارهای یکنواخت و تکراری را انجام می‌دهند مدیران می‌توانند عده‌ی بیشتری از کارکنان را سرپرستی کنند.
- ۳- محل کار کارکنان: وقتی کارکنان و مدیرانشان با هم در یک محل باشند، حیطة می‌تواند وسیع‌تر از زمانی باشد که کارکنان پراکنده شده باشند و مدیر برای سرپرستی فعالیت‌های آنها مجبور به مسافرت باشد.
- ۴- فعالیت‌های غیررسمی: مدیرانی که بایستی فعالیت‌های غیررسمی زیادی را انجام

۵۴ ..... اصول سرپرستی سازمان و مدیریت

دهند، وقت کمی را می‌توانند صرف کارکنانشان کنند. بنابراین حیطة نظارت آنها باید محدود باشد.

۵- سطح مهارت: وقتی کارکنان آموزش دیده و با تجربه باشند، به سرپرستی کمتری نیاز دارند. بنابراین حیطة می‌تواند وسیع باشد.

۶- حمایت مدیریت: مدیرانی که منشی‌ها و دستیارانی برای کمک دارند، به‌طور کلی می‌توانند عده‌ی بیشتری از افراد را نسبت به مدیرانی که کمتر حمایت می‌شوند اداره کنند.

۷- اولویت‌های شخصی: مدیرانی که به‌طور مداوم در ارتباط متقابل با کارکنانشان هستند، حیطة محدودتری برایشان مناسب‌تر است.

#### د) هماهنگی

هماهنگی عبارت است از فراگرد ایجاد وحدت و یگانگی میان فعالیت‌های واحدهای مختلف سازمان به نحوی که هدف‌های سازمان به‌طور اثر بخش تحقق یابند.

هماهنگی، فرایند تلفیق فعالیت‌های مجزا از یکدیگر، برای پیگیری کارآمد تحقق هدف‌های سازمانی است. بدون هماهنگی ممکن است افراد نقش خود را در کل سازمان فراموش و تلاش کنند به بهای هدف‌های سازمان خواسته‌های واحد خود را جامه‌ی عمل بپوشانند. وسعت هماهنگی مورد نیاز به ماهیت وظایف و میزان ارتباط متقابل افراد متصدی اجرای وظایف در واحدهای مختلف بستگی دارد. وقتی اجرای وظایف مستلزم ارتباط میان واحدها باشد یا ارتباطات میان واحدهای سازمان در اجرای وظایف تأثیر داشته باشد، هماهنگی زیادی مورد نیاز است و برعکس.

وسعت هماهنگی به ماهیت وظایف مدیران و میزان وابستگی آنها در واحدهای گوناگون سازمان بستگی دارد.



## مفاهیم صف و ستاد

بنابر نظریه‌ای که به طور وسیع در مدیریت پذیرفته شده است "صف" به واحدها یا نقش‌هایی اطلاق می‌شود که مستقیماً برای تأمین هدف‌های مؤسسه فعالیت می‌کنند و در این زمینه مسئولیت مستقیم دارند. در حالی که "ستاد" به واحدها یا نقش‌هایی دلالت دارد که مستقیماً در جهت تأمین هدف‌های مؤسسه فعالیت ندارند لکن به واحدهای صفی کمک می‌کنند تا بتوانند به نحو مؤثری انجام وظیفه کنند و از عهده‌ی تأمین هدف‌های مؤسسه برآیند. بنابر نظریه‌ی فوق واحدهای تولید و فروش در یک مؤسسه‌ی تولید در شمار واحدهای صف و واحدهای خرید، حسابداری، کارگزینی و کنترل کیفیت در شمار واحدهای ستادی محسوب می‌شوند.

به عبارت دیگر فعالیت‌های صفی شامل فعالیت‌هایی هستند که مستقیماً به تأمین هدف‌های کلی سازمان کمک می‌کنند و فعالیت‌های ستادی آنگونه فعالیت‌هایی هستند که به‌طور غیر مستقیم به تأمین هدف‌های کلی سازمانی کمک می‌کنند.

مدیران و مسئولین صف، در خط فرماندهی قرار دارند و حق صدور دستور به واحدها و مسئولان مادون را دارند و واحدها و مسئولین مادون ملزم به اجرای دستورات مافوق هستند. در حالیکه مدیران و مسئولین ستاد در خط فرماندهی قرار ندارند و حق صدور دستور به واحدها و مسئولین صف حتی به مسئولین رده‌های پایین سازمان را ندارند.

درواقع فعالیت‌های صنفی ماهیت اجرایی دارند و شامل وظایف مسئولیت‌ها و کارهایی می‌شوند که مستقیماً در امر تولید دخالت دارند. در حالیکه فعالیت‌های ستادی جنبه‌ی اجرایی ندارند و ماهیت آن‌ها مشورتی و کمکی است.

در دنیای امروز با پیشرفت علم و تکنولوژی و پدید آمدن رشته‌های علمی و تخصصی گوناگون، کمتر سازمان نسبتاً بزرگی را می‌توان یافت که فاقد واحدها یا کارشناسان ستادی

۵۶ ..... اصول سرپرستی سازمان و مدیریت

باشد. بدون کمک واحدها و کارشناسان ستادی واحدهای صنفی قادر به انجام مؤثر وظایف و تأمین هدفهای کلی مؤسسه نخواهند بود. با توجه به این حقیقت است که شناخت واحدهای صف و ستاد و اهمیت و نقش آنها در تأمین هدفهای سازمانی و برقراری روابط مطلوب بین واحدهای مزبور به طور فزایندهای ضرورت می‌یابد.

### ۳- تأمین نیروی انسانی

به کارگیری نیروی انسانی مورد نیاز را با توجه به مشاغل موجود در سازمان، تأمین منابع انسانی، استخدام، کارگزینی، بسیج نیروی انسانی گویند.

با توجه به اینکه اصلی‌ترین سرمایه‌ی هر سازمانی نیروی انسانی آن است و مهمترین کار هر مدیری نیز کار کردن " با و به وسیله‌ی " همین انسان‌ها است، پس باید به اهمیت نقش انسان در سازمان پی برد. اما می‌بایست دقت کرد که انسان موجودی است بسیار پیچیده، بنابراین برای کار کردن " با و به وسیله‌ی " چنین موجودی به آشنایی هر چه بیشتر با او و خصوصیات و ویژگی‌های رفتاری او احتیاج است.

هر سازمان برای نیل به اهداف خویش به منابع مالی (پول، اعتبار)، منابع فیزیکی (زمین، ساختمان، تجهیزات) و منابع انسانی احتیاج دارد. لذا هر سازمانی بایستی برای تأمین نیروی انسانی مورد نیاز خویش برنامه‌ریزی نماید.

بنا به تعریفی برنامه‌ریزی نیروی انسانی "فرایندی است که به وسیله آن سازمان معین می‌کند که برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند، با چه تخصص و مهارت‌هایی، برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد."

بنابراین، بدون برآورد نیروی انسانی لازم و برنامه‌ریزی دقیق برای تأمین آن، نیل به اهداف سازمان امکان‌پذیر نخواهد بود.

بنا به تعریف دیگری، برنامه‌ریزی نیروی انسانی فرایندی است که به وسیله آن نخست

وظایف و عناصر مدیریت.....۵۷

کم و کیف نیازهای سازمان به نیروی انسانی تجزیه و تحلیل می‌شود و سپس با اتخاذ رویه‌های مناسب این نیازها رفع می‌شود.

هدف از برنامه‌ریزی نیروی انسانی تأمین، استخدام و حفظ کارکنانی است که بقا و توسعه سازمان به وجود آنها بستگی دارد. بدین منظور لازم است که نخست وضعیت فعلی سازمان از نظر موجودی نیروهای انسانی موجود در سازمان مورد ارزیابی قرار گیرد و سپس با توجه به اهدافی که برای آینده‌ی سازمان تعیین شده است نیاز سازمان به افراد برای نیل به این اهداف برآورد و برای تأمین در آن برنامه‌ریزی شود.

هنگامی که تعداد و نوع کارکنان مورد نیاز سازمان در مرحله‌ی برنامه‌ریزی نیروی انسانی معلوم شد، مرحله‌ی بعدی کارمندیابی و یافتن کسانی است که با استخدام آنها، این نیاز رفع می‌گردد.

کارمندیابی یک فرایند واسطه‌ای است یعنی طی این فرایند کسانی که جویای کارند و کسانی که خواهان نیروی کارند، برای نخستین بار با یکدیگر روبه‌رو می‌شوند تا طی فرایند بعدی توانایی آنان برای احراز شغل و ورود به سازمان تعیین گردد.

اگر چه هر سازمانی به هر حال در طول عمر خود یا منقطعاً از آن نیاز به کارمندیابی دارد، شدت این فعالیت‌ها در همه‌ی سازمان‌ها یکسان نیست و به مجموعه‌ای از عوامل مختلف بستگی دارد که مهمترین آنها عبارتند از :

- **اندازه (بزرگی و کوچکی) سازمان:** طبیعتاً در سازمانی که ۳۰ هزار کارمند دارد، برنامه‌ریزی نیروی انسانی اهمیت بیشتری دارد و به تبع آن فعالیت کارمندیابی نیز گسترده‌تر است تا سازمانی که مثلاً ۲۰ کارمند دارد.

- **مکان (جغرافیایی) سازمان:** چنانچه سازمان در محلی قرار گرفته باشد که شرایط بازار کار مناسب باشد، یافتن کارکنان مورد نیاز بسیار راحت‌تر است تا در مکانی قرار گرفته باشد که عرضه‌ی کار در بازار کار مناسب نباشد.

۵۸ ..... اصول سرپرستی سازمان و مدیریت

- محیط و شرایط کار و میزان حقوق: اگر محیط و شرایط کار خوب و حقوق و مزایا کافی باشد تعداد کمتری از کارمندان سازمان را ترک می‌کنند و نیاز کمتری به کارمندیابی خواهد بود.

- رشد یا رکود سازمان: سازمانی که در حال رشد و گسترش عملیات خویش است، به نیروی انسانی بیشتری احتیاج دارد و برعکس سازمانی که در حال رکود است نیازی به کارکنان جدید نخواهد داشت.

نیرویابی جذب و گزینش نیروی انسانی به دو علت ضرورت می‌گردد: یکی گسترش اهداف سازمان‌ها و دیگری ضایعات پرسنلی.

گسترش اهداف سازمان‌ها به دلیل گسترش نیاز جوامع است و ضایعات پرسنلی کاهش یافته است که به دلایل گوناگون از قبیل بازنشستگی، استعفا و فوت، اخراج و یا انتقال ممکن است در میزان نیروی انسانی ایجاد گردد. موفقیت و عدم موفقیت در نیل به اهداف سازمانی در گرو یافتن و انتخاب نمودن نیروهای انسانی متعهد و متخصص است.

اجزای به وجودآورنده‌ی سازمان هر چه بیشتر باشند اگر در دست منابع انسانی با کفایت قرار گیرند سازمان‌ها می‌توانند با صرف وقت، انرژی و هزینه‌ی کمتری به اهداف خود نیل آیند. به عبارت دیگر می‌توان گفت:

کیفیت کار یک سازمان به کیفیت منابع انسانی آن بستگی دارد.

به همین علت بسیاری از سازمان‌های وسیع افرادی را تحت عنوان نیرویاب جهت یافتن نیروی انسانی واجد شرایط که معمولاً از بین مجرب‌ترین و کارآزموده‌ترین مدیران و سرپرستان انتخاب شده و با واحد پرسنلی که در بسیاری از موارد، مسئولیت مستقیم نیرویابی، جذب و گزینش را به عهده دارد همکاری می‌کند.

## ۴- هدایت<sup>۱</sup>

چهارمین وظیفه‌ی مدیر هدایت و سرپرستی نیروی انسانی است. این وظیفه یعنی تلاش مدیر برای ایجاد انگیزه و رغبت در زیردستان، جهت دست یافتن به اهداف سازمان با ارزش‌های فرد و ارزش‌های حاکم بر جامعه ارتباط دارد. وظیفه‌ی هدایت مدیر شامل سه بخش رهبری، انگیزش و ارتباطات است.

## رهبری<sup>۲</sup>

رهبری عبارت است از عمل تأثیرگذاری بر افراد به طوری که از روی میل و علاقه برای هدف‌های گروهی تلاش کنند.

رهبری جزء جدایی‌ناپذیر مدیریت است و نقش اساسی را در عملیات مدیر ایفا می‌کند. اگر فقط یک عامل وجود داشته باشد که وجوه افتراق بین سازمان‌های موفق و ناموفق را معلوم می‌کند، بدون شک آن عامل رهبری پویا و مؤثر است. " پیتر دراگر " اشاره می‌کند که مدیران (یعنی رهبران سازمان‌ها) منبع اصلی و نادر هر مؤسسه‌ای به شمار می‌روند. بررسی آثار نویسندگان مدیریت آشکار می‌کند که اغلب آنان قبول دارند که رهبری "فرایند اثرگذاری بر فعالیت‌های یک فرد یا یک گروه است که در یک موقعیت معین، در جهت دست یافتن به هدف‌های خاص کوشش می‌کنند."

سخن کوتاه اینکه، اگر رهبری نفوذ در دیگران جهت کسب اهداف باشد، مدیریت نفوذ در دیگران جهت کسب اهداف سازمانی است. در رهبری اهداف می‌توانند گوناگون باشند ولی در مدیریت اهداف سازمانی اولویت دارد. اگر فردی در رده‌ی عملیاتی بر تصمیم‌مدیر عالی سازمان اثر بگذارد در آن صورت آن فرد در این مورد رهبر است و مدیر عالی پیرو. به دیگر سخن، در رهبری سلسله مراتب مطرح نیست و رهبر می‌تواند عضو سازمان نباشد.

---

<sup>1</sup> Lead

<sup>2</sup> Leader

۶۰..... اصول سرپرستی سازمان و مدیریت

نکته‌ی مهمی که در این تعریف باید ذکر گردد این است که، نوع سازمان اهمیت ندارد بلکه در هر وضعیتی که در آن سعی به تحت تأثیر قرار دادن رفتار فرد یا گروهی بشود، رهبری صورت گرفته است.

## فراگرد رهبری

رهبری را بعنوان فراگرد تأثیرگذاری بر فعالیت‌های یک فرد یا یک گروه در تلاش به منظور تحقق هدفی در یک وضعیت معین تعریف کردیم. رهبری ماهیتاً، متضمن تحقق بخشیدن هدف‌ها با مردم و بوسیله مردم است. از این رو وظایف و روابط انسانی باید مورد توجه یک رهبر قرار گیرند.

## سبک رهبری

طریقی که رهبر از نفوذش برای کسب اهداف استفاده می‌کند. سبک رهبری نامیده می‌شود. راه نفوذ داشتن، قدرت است که به دو بخش: قدرت پست و مقام و قدرت شخصی تقسیم می‌شود. قدرت پست و مقام شامل تشویق و قدرت تنبیه می‌گردد و قدرت شخصی مرکب از قدرت مرجع و قدرت تخصص است.

## خصوصیات رهبر

فهرست صفات ویژه‌ی رهبر هر روز طولانی‌تر می‌شود. پژوهشگران در این مورد حتی بین خود نیز نتوانسته‌اند به توافقی برسند. البته مطالعات نشان می‌دهد که برخورداری رهبران از صفات ویژه در مقایسه با عموم مردم احتمالاً چندان زیاد نیست و این برتری و ویژگی نسبی از ۱ درصد تجاوز نمی‌کند، که خود این رقم نیز در مورد گروه‌های مختلف در نوسان است. عمده‌ی صفات ویژه‌ی رهبری عبارتند از:

- هوش: معمولاً رهبران باهوشتر از پیروان خود هستند زیرا کار رهبری نیازمند تجزیه و تحلیلی مشکلات و مسائل پیچیده است.

وظایف و عناصر مدیریت..... ۶۱

- **بیانی رسا:** علاوه بر هوش رهبر برای نفوذ در پیروان و ترغیب آنها به متابعت از خود باید از بیان رسایی نیز برخوردار باشد.

- **رشد اجتماعی و وسعت نظر:** ظرفیت فکری و نفسانی رهبر باید به گونه‌ای باشد که از لحاظ روحی مغلوب ناکامی‌ها یا مغرور از موفقیت نگردد. از این رو باید مقابل موانع و تلخی‌ها قدرت تحمل زیادی داشته باشد و دشمنی و عداوت با دیگران را در کار رهبری دخالت ندهد.

- **انگیزه‌ی درونی:** رهبران میل زیادی به موفقیت دارند. پس از دست یافتن به یک هدف توقعات آنها زیاد شده، به کسب هدف‌های بالاتری می‌اندیشند. رهبر طرز تلقی و ارزش‌های درونی خود را نمی‌تواند از کارکنانش پنهان بدارد زیرا باید با اندیشه و عملش ایشان را تحت تأثیر قرار دهد. بنابراین رهبر باید ارزش‌هایی را به کارکنان ارائه دهد، که ضمن حفظ احترام ایشان در آنان تأثیر بگذارد. چون اگر رهبری فقط به ارضای تمایلات خود بیاندهد و کارمندانش را محکوم به انجام اوامر خود بداند، دچار مشکلات فراوانی خواهد شد.

### **بررسی سبک‌های مختلف رهبری**

در مطالعات انجام شده توسط پژوهشگران به طور کلی دو نوع رفتار برای رهبران مورد تأکید قرار گرفته است: الف) سبک آمرانه‌ی سنتی (تأکید بر وظیفه) ب) سبک دمکراتیک (تأکید بر روابط انسانی)

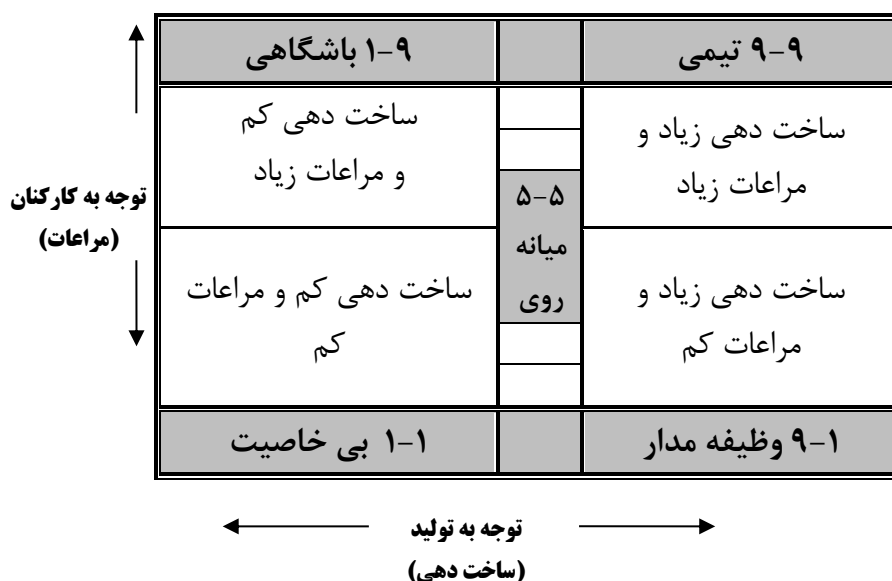
استفاده از هر سبک مبتنی بر مفروضات رهبر درباره‌ی منشأ قدرت خود و طبیعت انسان است. رهبری که قدرتش را ناشی از مقام خود می‌داند و انشان را ذاتاً تنبل و غیرقابل اعتماد می‌شناسد، رفتاری آمرانه خواهد داشت و در صورتی که قدرت خود را ناشی از پیروانش بداند و انسان را به عنوان موجود مسئولیت‌پذیری که می‌تواند به طرز شایسته‌ای انگیزش

۶۲ ..... اصول سرپرستی سازمان و مدیریت

پیدا کند، بشناسد، سبک دموکراتیک پیش خواهد آمد. البته سبک‌های رهبری دیگری هم میان این دو حالت وجود دارد.

### - شبکه‌ی مدیریت

بلیک<sup>۱</sup> و موتون<sup>۲</sup> شیوه‌های رهبری در نظریه‌ی شبکه‌ی مدیریت را در ۸۱ نوع مطرح کردند. شبکه‌ی مدیریت بر مبنای نوع نگرش مدیر نسبت به افراد و تولید به بررسی ابعاد روابط رهبر با مدیر با زیردستان می‌پردازد. در این شبکه شیوه‌های رهبری به شکل مربع‌های کوچکی که در یک مربع بزرگ محاط شده‌اند بر روی محورهای مختصات نشان داده می‌شود که روی محور افقی آن توجه به تولید و در محور عمودی‌اش، توجه به افراد قرار می‌گیرد. شبکه‌ی مدیریت یک مدل گرایشی به نظر می‌رسد که پیش‌آمادگی‌های یک مدیر را می‌سنجد.



<sup>1</sup> Blake

<sup>2</sup> Mouton



### سبک‌های عمده‌ی مدیریت شبکه‌ی مدیریت

**سبک ۱-۱) مدیریت بی ماهیت (بی خاصیت):** در این روش مدیران حداقل توجه را به تولید و حداقل توجه را به کارکنان مبذول می‌دارند. به این ترتیب حداقل کوشش برای انجام کار، به منظور حفظ عضویت در سازمان به عمل می‌آید. بی حفظ عضویت سازمانی، کافی است که حداقل کوشش و تلاش را در انجام کار مقرر بکار بُرد.

**سبک ۹-۹) مدیریت گروهی (تیمی):** حداکثر توجه به تولید و حداکثر توجه به افراد معطوف می‌شود. در واقع تیمی بوجود می‌آید که قادر است نیازهای مؤسسه را به تولید با نیازهای کارکنان منطبق سازد. این نوع مدیریت منجر به روابط مبتنی بر احترام متقابل می‌شود. موفقیت در کار از عهده افراد متعهد بر می‌آید. وابستگی متقابل به واسطه یک علاقه مشترک در هدف سازمان، به روابط توأم با اعتماد و احترام منجر می‌شود.

**سبک ۱-۹) مدیریت باشگاهی:** در این شیوه مدیریت، مدیران حداقل توجه را به تولید و حداکثر توجه را به کارکنان مبذول می‌دارند و آن چنان محیطی به وجود می‌آورند که در آن شیوه، کار دلپذیر و دوستانه رواج می‌یابد. توجه ملاحظه‌گرانه به نیازهای افراد از حیث روابط رضایت بخش، به پیدایی جو سازمانی دوستانه، راحت و سرعت جریان کار منجر می‌شود.

**سبک ۱-۹) مدیریت وظیفه مدار:** در این سبک مدیران حداقل توجه را به کارکنان و حداکثر توجه را به تولید معطوف می‌دارند. کارایی در عملیات زمانی حاصل می‌شود که شرایط کار به نحوی ترتیب یابد که عناصر انسانی حداقل دخالت را در آن داشته باشند.

**سبک ۵-۵) مدیریت میانه‌رو:** در این سبک امکان بازدهی کافی از طریق ایجاد توازن بین الزامات انجام کار و حفظ روحیه‌ی افراد در یک سطح رضایت بخش میسر می‌شود.

شبکه‌ی مدیریت برای تعیین و طبقه‌بندی انواع سبک‌های مدیریت مفید است لکن این

۶۴ ..... اصول سرپرستی سازمان و مدیریت

تئوری مشخص نمی‌کند که چرا یک مدیر بیشتر توجهش را به تولید یا به افراد معطوف دارد. برای درک این مطلب باید به عواملی مانند شخصیت رهبر، شخصیت پیروان، توانایی سازمان برای آموزش مدیران، محیط سازمان و دیگر عوامل موقعیتی توجه کرد.

### - سیستم مدیریت

لیکرت<sup>۱</sup> و همکارانش در مؤسسه‌ی تحقیقاتی دانشگاه میشیگان معتقدند که تمام منابع در یک مؤسسه به مدیریت مناسبی نیازمندند. نتیجه‌ی تحقیقات آنها در سبک‌های ذیل مطرح شده است:

- سیستم (سبک) یک: مدیریت اعتماد و اطمینان به زیردستان ندارد. بیشتر تصمیم‌ها در رده‌ی بالای سازمان اتخاذ شده و به زیردستان ابلاغ می‌شود و زیردستان به علت ترس و تهدید مجبور به کارند. کنترل به‌طور متمرکز از سطوح بالای سازمان انجام می‌گیرد.

- سیستم (سبک) دو: مدیریت اعتماد و اطمینان نسبتاً زیادی به زیردستان دارد. تصمیم‌های بسیاری در چارچوب‌های از بیش تعیین شده در سطوح پایین اتخاذ می‌شود. ارتباط میان مافوق با مادون همراه با ترحم و دلسوزی است. در فرایند کنترل نیز تا حدی تفویض اختیار می‌شود.

- سیستم (سبک) سه: در این سیستم مدیریت نه به‌طور کامل ولی اعتماد و اطمینان قابل ملاحظه‌ای به زیردستان دارد. تصمیم‌گیری‌های عمومی در سطح بالا انجام می‌گیرد ولی ارتباط زیردستان در سلسله مراتب دو طرفه است. ارتباط میان مادون و مافوق نسبتاً متقابل است. قسمت عظیم فرایند کنترل به قسمت پایین سلسله مراتب تفویض و با یک حس مسئولیت در هر دو سطح بالا و پایین اجرا می‌گردد.

---

<sup>۱</sup> Likert

وظایف و عناصر مدیریت..... ۶۵

- سیستم (سبک) چهار: در این سیستم مدیریت اعتماد و اطمینان کامل نسبت به زیردستان دارد. تصمیم‌گیری به طور گسترده‌ای در سراسر سازمان پخش است. فرایند کنترل به علت درگیری کامل رده‌های عملیاتی به صورت گسترده‌ای پخش شده است. نمودار زیر درجه شرکت زیردستان را در امور سازمان نشان می‌دهد:

سیستم چهار	سیستم سه	سیستم دو	سیستم یک
روابط انسانی	بر مبنای مشاوره	دلسوزانه	آمرانه

## ۵- کنترل<sup>۱</sup>

یکی از وظایف اصلی مدیر که با سایر وظایف او در ارتباط است کنترل می‌باشد که از طریق آن می‌توان از منابع و فعالیت‌های اعضای سازمان حداکثر کارایی و اثربخشی را در جهت نیل به اهداف سازمان به دست آورد. فقط کنترل است که برنامه ریز به صحت پیش بینی خود پی خواهد برد. بنابر این کنترل در مؤسسات تجاری و دیگر سازمان‌ها، نقش پویایی ایفا می‌کند. پویایی نقش کنترل از آن جهت است که بر اساس آن می‌توان به اصطلاح انحرافات، تطابق عملکردها با اهداف مطلوب سازمانی پرداخت.

کنترل هم قدم نهایی مدیریت تلقی می‌شود و هم قدم آغازین آن، زیرا که پس از کنترل ممکن است تغییرات یا اصلاحاتی در هدف‌ها، برنامه‌ها، ساختار، خط مشی و رویه‌های سازمان صورت گیرد.

**تعریف کنترل:** کنترل تلاش منظمی است در جهت رسیدن به اهداف استاندارد، طراحی سیستم بازخورد اطلاعات، مقایسه‌ی اجزای واقعی با استانداردهای از پیش تعیین شده و سرانجام تعیین انحرافات احتمالی و سنجش ارزش آنها بر روند اجرایی که دربرگیرنده‌ی حداکثر کارایی است.

<sup>1</sup> Control

۶۶ ..... اصول سرپرستی سازمان و مدیریت

کنترل مقایسه‌ی بین بایدها و هست‌ها است. قیاس بین بایدها و هست‌ها، در واقع تأکیدی بر دائمی و مستمر بودن کنترل است که همزمان با اجرای برنامه از آغاز تا انتهای برنامه و گاهی تا بعد از خاتمه‌ی برنامه نیز ادامه می‌یابد.

## فرایند کنترل

کنترل را می‌توان طی چهار مرحله انجام داد:

- اول: تعیین معیار(استاندارد) برای کنترل
- دوم: سنجش عملکرد در برابر معیارها
- سوم: تشخیص انحرافات و تحلیل علت آن‌ها
- چهارم: اقدامات اصلاحی

**مرحله‌ی اول:** تعیین استاندارد برای کنترل نیاز اولیه‌ی برنامه‌ریزی است که خود مستلزم شناخت هدف‌های سازمانی است. این مرحله همه‌ی مفاهیم سازمانی مانند برنامه‌ریزی، استراتژی، تعیین خط مشی، روش‌ها، رویه‌ها و بودجه‌بندی را دربرمی‌گیرد.

**مرحله‌ی دوم:** مقایسه‌ی نتایج عملیات از پیش تعیین شده با استانداردها بیشتر در جنبه‌های کمی مثل درآمد، هزینه و مانند آن‌ها به کار می‌رود. شیوه‌های اساسی مقایسه شامل روش‌های نمونه‌گیری، مشاهده، پیشگویی و گزارش‌ها می‌باشد.

**مرحله‌ی سوم:** مقایسه‌ی نتایج عملیات با استانداردها منجر به تشخیص انحرافات می‌شود. برای این منظور باید مدیر کنترل به نقاط استثنایی توجه نماید که منظور از آن توجه نمودن مدیر به مواردی است که از استاندارد، انحراف پیدا نموده‌اند. همچنین مدیر ضمن تشخیص عوامل بحرانی که موجب انحراف در عملیات است باید به بررسی علل انحراف در نقطه‌ای که اقدامات اصلاحی تمرکز یافته پردازیم.

**مرحله‌ی چهارم:** اقدامات اصلاحی به هنگام نتایج عملیات با حدی پایین تر از میزان استاندارد ارائه می‌شود. اقدامات اصلاحی ممکن است شامل تعویض ماشین تلاش در جهت عرضه‌ی بیشتر با کیفیت بهتر، خدمات مناسب تر و غیره گردد. گاهی اقدامات اصلاحی شامل تغییری در یک قسمت عملیات و زمانی موجب یک تغییر بنیادی در کل طرح شود.

## انواع کنترل

دانلی<sup>۱</sup> و همکاران، فراگردهای کنترل سازمانی را به سه نوع زیر طبقه‌بندی کرده‌اند:

۱- کنترل پیشگیر یا مقدماتی<sup>۲</sup> ۲- کنترل همگام یا همزمان<sup>۳</sup> ۳- کنترل بازخورد<sup>۴</sup>

۱- **کنترل پیشگیر یا مقدماتی:** کنترل پیشگیر می‌کوشد از بروز انحرافات در گردش کار سازمان جلوگیری کند. این نوع کنترل درصدد است که از انحرافات در کیفیت و کمیت منابع انسانی، مادی و مالی مورد استفاده سازمان پیشاپیش جلوگیری کند. مهمترین وسیله اعمال کنترل مقدماتی اجرای خط مشی سازمانی است.

۲- **کنترل همگام:** برای اطمینان از اینکه هدف‌ها پیگیری می‌شوند، ناظر به عملیات جاری سازمان است. وسیله اصلی این کنترل فعالیت سرپرستی و هدایت است. در این نوع کنترل شرح وظایف شغلی هر فرد ملاک عملکرد او قرار می‌گیرد.

۳- **کنترل بازخورد:** به اطلاعات حاصله از نتایج نهایی عملکردهای سازمانی وابسته است و به این منظور طراحی می‌شود که انحرافات احتمالی را پس از وقوع، اصلاح کند. این نوع کنترل ناظر به نتایج نهایی کار است. مفهوم بازخورد به زبان ساده این است که نتایج اقدامات گذشته راهنمای اقدامات آینده است.

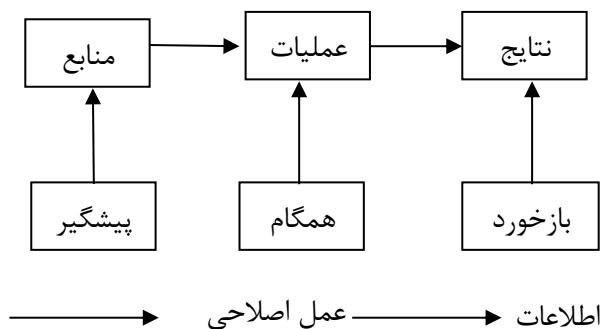
---

<sup>1</sup> Donnelly

<sup>2</sup> Preventive control

<sup>3</sup> concurrent control

<sup>4</sup> feedback control



## ابزارهای کنترل

۱- تدابیر سنتی: گزارش‌های آماری، گزارش‌ها و تحلیل‌های خاص، بازرسی عملی و مشاهدات شخصی

۲- کنترل از طریق بودجه: بودجه را شاید می‌توان از مهمترین روش‌های کنترل دانست. بودجه طرحی است که نحوه تخصیص منابع مالی را به فعالیت‌های مشخص در یک دوره معین نشان می‌دهد.

۳- تحلیل نقطه سر به سر: رابطه میان درآمد کل و هزینه کل را در سطوح مختلف تولید، بیان می‌کند. هر مقدار تولید بالاتر از نقطه سر به سر شود، موجب کسب درآمد برای مؤسسه خواهد شد.

۴- نمودار گانت: ساده‌ترین و عمومی‌ترین روش جهت نمایش برنامه‌ها یا فعالیت‌های یک پروژه است.

۵- روش بازنگری و ارزشیابی برنامه (PERT): روشی است که از لحاظ آماری اطلاعاتی در مورد عدم قطعیت فعالیت‌ها و رویدادها ارائه می‌کند. این روش غالباً

<sup>1</sup> Program Evaluation and Review Technique

وظایف و عناصر مدیریت..... ۶۹

برای پروژه‌های تحقیقاتی و مطالعاتی که امکان تکرار آن وجود نداشته و از طرفی زمان دقیق فعالیت‌ها میسر نباشد، کاربرد دارد.

۶- روش مسیر بحرانی<sup>۱</sup>(CPM): مسیر بحرانی متشکل از کلیه فعالیت‌هایی است که شناوری کل همه آن‌ها برابر صفر است. مسیر بحرانی مسیری است که از آغاز تا پایان همواره از رویدادهای بحرانی عبور می‌کند. مسیر بحرانی در واقع وقت گیرترین توالی رخدادهای و فعالیت‌های لازم برای تکمیل پروژه است که مدت اجرای پروژه نیز برابر طول مسیر بحرانی است

## نقش سرپرست در تضمین و کنترل کیفیت

افزایش هزینه‌های نیروی کار و مواد، در کنار ضرورت رضایت مشتریان مشکل پسند، سازمان‌ها را واداشته است تا به کیفیت توجه بیشتری نشان بدهند.

## انواع روش‌های کنترل کیفیت

سازمان‌ها معمولاً از روشی برای نظارت بر کیفیت کالاها یا خدمات خود استفاده می‌کنند. این جنبه از کیفیت را اصطلاحاً کنترل صحیح یا بایسته می‌نامند.

- **کنترل کیفیت محصول:** از این کنترل کیفیت وقتی استفاده می‌شود که کیفیت براساس مجموعه‌ای از کالاها و خدماتی که از قبل وجود داشته مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.
- **کنترل فرایند:** طبق این نوع کنترل، ماشین آلات یا فرایندها به شکل دوره‌ای بررسی و کنترل می‌شوند تا اطمینان خاطر حاصل شود از اینکه آن‌ها دارند در چارچوب محدوده‌های خاص از پیش تعیین شده عمل می‌کنند.

---

<sup>1</sup> Critical path Method

۷۰..... اصول سرپرستی سازمان و مدیریت

- **مدل امتیازات متوازن در کنترل:** ابزاری است برای ارزیابی و کنترل برنامه‌هاست که از جامعیت کافی برخوردار است و می‌تواند کاستی‌های یک بُعدی بودن کنترل را جبران کند. مدل امتیازات متوازن، مدل کیفی و جامع برای مدیریت عملکرد سازمان هاست، این مدل با تمرکز بر استراتژی‌های سازمان و ایجاد تعادل در حوزه‌های مهم سازمان یعنی امور مالی، مشتریان یا ارباب رجوع و فرایندهای داخل سازمانی و رشد و یادگیری سعی در مدیریت و ارزیابی سازمان‌های پیچیده دارد.
- **کنترل هزینه‌ها:** روش‌های کاهش هزینه‌ها: افزایش تولید، بهبود روش‌ها، منظم یا سطح‌بندی کردن جریان کاری، حداقل کردن ضایعات، کاهش سربار، تجزیه و تحلیل کلیه نقاط کنترل، تضمین فضای ذخیره‌سازی کافی، حداقل کردن زمان توقف کار، سرمایه‌گذاری روی آموزش کارکنان، مدیریت کارکنان مشکل‌دار و مشکل‌ساز و همکاری نزدیک با تأمین‌کنندگان.
- **کنترل موجودی:** کنترل موجودی اساساً با نظارت بر میزان موجودی و حفظ مقداری کافی از آن برای تأمین تقاضای مشتری سروکار دارد.
- **چرخه PDCA (روش‌های اقدامات صلاحی):** چرخه‌ی PDCA، که از آن به عنوان چرخه‌ی شیواری یا چرخه‌ی دمینگ نیز یاد می‌کنند، نگرشی است به فرایند بهبود روش‌ها، نگرشی که موفق بوده است. PDCA نماینده چهار مرحله است که این چرخه را تشکیل می‌دهد یعنی: Plan (برنامه ریزی)، Do (اجرا)، Check (بررسی و کنترل)، Alt (اقدام و عمل).
- **خودکنترلی:** هدفی که در خودکنترلی دنبال می‌شود، ایجاد حالتی درون فرد است که بدون کنترل یک عامل خارجی، او را به انجام وظایفش متمایل می‌سازد. انجام این هدف، جز از طریق کار فرهنگی روی افراد سازمان عملی نخواهد بود.



## ویژگی‌های کنترل مؤثر

- دقت
- به موقع بودن
- مبتنی بر هدف و برنامه بودن
- معقول و قابل درک بودن
- از الگوهای سازمانی تبعیت نمودن
- انعطاف‌پذیر کنترل
- مقرون به صرفه بودن
- قابلیت کشف‌کنندگی انحرافات

## مشکلات کنترل

- ۱- **مقاومت کارکنان در برابر کنترل:** چون کنترل معمولاً با تشویق یا تنبیه همراه است و بیشتر بر نقاط ضعف تأکید می‌کند، افراد و کارکنان به تدریج می‌پندارند که کنترل به معنای یافتن نقاط ضعف و سرزنش آن‌هاست. از این‌رو در برابر آن مقاومت می‌کنند و بنابراین مدیریت باید بکوشد تا کنترل برای کارکنان به عنوان یک ابزار اصلاح امور معرفی شود.
- ۲- **مشکل دسترسی برنامه ریزان و مدیران به نتایج کنترل:** گاهی اوقات نتایج کنترل به موقع در اختیار مسئولین قرار نمی‌گیرد بلکه زمانی در اختیار آنان قرار می‌گیرد که دیگر فرصت استفاده از آن گذشته است. بنابراین سیستم کنترل باید طوری باشد که به برنامه ریزان فرصت اصلاح بدهد.
- ۳- **انتخاب استانداردها باید واقعی و منصفانه باشد:** در انتخاب استانداردها باید دقت کافی به عمل آید تا بتوان از آن‌ها به‌طور کامل استفاده کرد در غیراین صورت کنترل مواجه با مشکل می‌شود. زیرا افراد سازمان استانداردها را غیرواقعی یافته، حتی المقدور تن به کنترل نمی‌دهند.



# مدیریت و زمان سنجی پروژه

## هدفها

- مدیریت پروژه را تعریف کنند..
- اهداف کنترل پروژه را نام ببرند.
- مراحل انجام برنامه ریزی و کنترل پروژه را توضیح دهند.
- طرح را تعریف کنند.
- طرحها را طبق بندی کنند.
- عوامل پیمان را توضیح دهند.
- انواع قراردادهای پیمانکاری را توضیح دهند.
- مناقصه را تعریف کنند.
- روشهای برگزاری مناقصه را توضیح دهند.
- مزایده را تعریف کنند.
- انواع برنامه ریزی شبکه را توضیح دهند.

## مدیریت پروژه<sup>۱</sup>

مدیریت پروژه برنامه‌ریزی و هدایت پروژه در چارچوب زمان، هزینه و کیفیت مشخص به سوی ایجاد نتایج مشخص آن است. مدیر پروژه در اجرای این مهم از دو بازوی قدرتمند «برنامه ریزی» و «کنترل» بهره می‌گیرد.

**برنامه‌ریزی:** پیش‌بینی کلیه اقدامات لازم و نحوه انجام آن‌ها برای نیل به هدف یا اهداف معین است. به ویژه در زمانی که محدودیت منابع وجود داشته باشد. بنابراین برنامه‌ریزی پروژه عبارت است از پیش‌بینی کلیه فعالیت‌ها و نحوه‌ی انجام آن‌ها به منظور اتمام پروژه در موعد مقرر.

**کنترل پروژه:** عبارت است از نظارت بر چگونگی انجام فعالیت‌ها براساس برنامه‌ریزی پروژه.

کنترل پروژه فرایندی است در جهت حفظ مسیر پروژه برای دستیابی به یک تعادل موجه بین سه عامل زمان، هزینه و کیفیت در حین اجرای پروژه.

## اهداف کنترل پروژه

- تعیین وضعیت واقعی
- مقایسه وضعیت واقعی با برنامه‌ریزی پیش‌بینی شده
- در نظر گرفتن و اعمال اقدامات اصلاحی بهنگام

---

<sup>۱</sup> Project management

## مراحل انجام برنامه‌ریزی و کنترل پروژه

### تحلیل پروژه

- تفکیک پروژه و تهیه‌ی فهرست فعالیت‌ها
- بررسی روابط بین فعالیت‌ها
- ترسیم شبکه فعالیت‌های پروژه

### برآورد مدت، هزینه و منابع اجرایی

- برآورد حجم عملیات و منابع مورد نیاز فعالیت‌ها
- برآورد مدت و اجرای فعالیت‌ها
- برآورد هزینه‌های غیرمستقیم پروژه
- تهیه‌ی بودجه‌ی تفضیلی پروژه

### زمان‌بندی پروژه

- زمان‌بندی شبکه فعالیت‌های پروژه
- تهیه جداول مشخصات پروژه
- بررسی شرایط جوی نامساعد
- بررسی سایر مسائل و مشکلات احتمالی

### برنامه‌ریزی منابع و شناخت رابطه‌ی زمان - هزینه

- برنامه‌ریزی و تخصیص منابع
- بررسی رابطه‌ی زمان - هزینه
- تاریخ واگذاری پروژه

### **تهیه برنامه‌ی نهایی و اجرای پروژه**

- صدور مجوز برای شروع پروژه

- تهیه‌ی برنامه‌ی نهایی و اجرای پروژه

- تأمین منابع اجرای پروژه

### **اجرای پروژه**

- انجام فعالیت‌ها، هدایت و پیشبرد پروژه

### **ارزیابی و نظارت پروژه**

- ارزشیابی پیشرفت اجرای فعالیت‌ها

- ارزشیابی هزینه‌های اجرایی

- مقایسه‌ی نتایج به دست آمده با پیش‌بینی‌ها

- به هنگام نمودن پروژه

- تهیه‌ی گزارش‌های مدیریتی

### **تصمیم‌گیری‌های مدیریتی**

- ارزشیابی پیشنهادها

- تصمیم‌گیری مدیریتی و اعمال واکنش‌های مناسب و مقتضی

### **تعریف طرح:**

مجموعه‌ی عملیات و خدمات مشخصی است که براساس مطالعات توجیه فنی، اقتصادی و اجتماعی که توسط دستگاه اجرایی طی مدت معین با اعتبار معین برای تحقق بخشیدن به اهداف برنامه اجرا می‌گردد.

### طبقه‌بندی طرح‌ها

- براساس منطقه‌ی تأثیر (طرح ملی - طرح استانی)
- براساس مدت زمان طرح (یک ساله - دوساله - ادامه‌دار)
- براساس اهمیت (مهم و عمده - ضروری - اضطراری)
- براساس ردیف بودجه

### روش‌های تأمین منابع مالی در طرح‌های عمرانی و غیرعمرانی

طرح‌های عمرانی شامل زیرساخت‌هایی از قبیل: جاده‌ها و شبکه‌های ریلی، فرودگاه‌ها، شبکه‌های تأمین منابع آبی و آبرسانی، خطوط انتقال نیرو، شبکه‌های مخابراتی و خطوط تلفن، فضاهای امداد رسانی و خدمات بهداشتی، فضاهای علمی و آموزشی و ... می‌باشد. به‌طور کلی زیرساخت‌ها تمام پیش‌نیازهای اساسی برای عملکرد مؤثر بازار رقابتی و توسعه پایدار در تولید را شامل می‌شود.

به‌طور کلی می‌توان ۶ روش اساسی جهت تأمین منابع مالی پروژه‌های عظیم

نام برد:

- ۱- استفاده از منابع داخلی و هزینه کرد مستقیم دولت
- ۲- استقراض دولت (داخلی یا خارجی)
- ۳- قراردادهای بیع متقابل (کشور فروشنده با سرمایه‌گذاری خود تولیدی را در کشور خریدار راه‌اندازی و مدت معینی از آن بهره‌برداری و سپس به کشور خریدار واگذار می‌نماید).
- ۴- قراردادهای ساخت و بهره‌برداری
- ۵- مشارکت مدنی
- ۶- سرمایه‌گذاری مستقیم غیردولتی

## عوامل پیمان

**کارفرما:** شخصی است حقیقی یا حقوقی که یک یا چند نفر را به حساب خود و با پرداخت مزد به کار گمارد اعم از اینکه پیمانکار اصلی، پیمانکار جزء و یا صاحب کار باشد.

**صاحب کار:** شخصی است حقیقی یا حقوقی که مالک یا قائم مالک در کارگاه ساختمانی بوده و انجام عملیات اجرایی و مسئولیت ایمنی آن را بر طبق قرارداد کتبی به پیمانکار یا فرد خویش فرما واگذار می نماید. در صورتی که صاحب کار خود رأساً عملیات اجرایی را عهده دار باشد کارفرما محسوب می شود.

**مشاور:** مجموعه ای حقیقی یا حقوقی که کار مطالعه، طراحی و نظارت یک طرح عمرانی را با عقد قرارداد از طرف دستگاه اجرایی به عهده می گیرد، مشاور نامیده می شود. وظایف واگذار شده برعهده ی مهندسان مشاور با توجه به مراحل مختلف کار تعریف می شود و با امضای قراردادی با کارفرما نسبت به انجام وظایف مسئول می گردد که به قرار زیر می باشند:

- مطالعات مقدماتی

- تهیه ی طرح و نقشه های اجرایی

- انجام مناقصه و انتخاب پیمانکار

- نظارت بر عملیات اجرایی پیمانکار

**مهندس ناظر:** شخصی است حقیقی یا حقوقی که طبق قانون مهندسی و کنترل ساختمان دارای پروانه اشتغال به کار مهندسی از وزارت راه و شهرسازی است و در حدود صلاحیت خود مسئولیت نظارت بر تمام یا قسمتی از عملیات ساختمانی و اجرایی را به عهده دارد.



مدیریت و زمان سنجی پروژه.....۷۹

**پیمانکار:** شخصی است حقیقی یا حقوقی که عملیات ساختمانی را که بر طبق قرارداد کتبی فیما بین و صاحب کار و یا با پیمانکاران دیگر منعقد شده، عهده دار می شود.

**خویش فرما:** شخصی است ذیصلاح که در کارگاه ساختمانی بدون به کارگیری کارگران دیگر و بر طبق قرارداد کتبی پیمانکار، مسئولیت انجام تمام یا قسمتی از عملیات ساختمانی را با وسایل و ابزار کار متعلق به خود برعهده می گیرد. در کارگاه ساختمانی، خویش فرما پیمانکار جزء محسوب می شود.

**مجری:** شخصی است حقیقی یا حقوقی که از سوی صاحب کار جهت مدیریت پروژه استخدام می شود. وظیفه‌ی این شخص مدیریت و کنترل پروژه و ایجاد هماهنگی بین طرح و ساخت می باشد.

## انواع قراردادهای پیمانکاری

### ۱- تأمین بودجه پروژه از سوی کارفرما

- براساس نحوه‌ی دخالت و نظارت کارفرما از آغاز روند اجرایی پروژه تا اتمام آن

۱-۱ روش خود اجرا یا امانی

۲-۱ روش سه عاملی متعارف (کارفرما، مشاور، پیمانکار)

۳-۱ روش چهار عاملی یا مدیریت اجرا (کارفرما، مشاور، پیمانکار، مجری)

۴-۱ روش طرح و ساخت (دو عاملی)

- از لحاظ نحوه تعیین بودجه و پرداخت آن از سوی کارفرما

۱-۱ پرداخت براساس مترمربع یا واحد کار

۲-۱ پرداخت براساس برآورد کلی یا یک جا

۳-۱ پرداخت براساس درصدی از هزینه واقعی

۸۰ ..... اصول سرپرستی سازمان و مدیریت

۴-۱ پرداخت براساس دستمزد ثابت به اضافه‌ی هزینه‌ی واقعی

۵-۱ پرداخت براساس برنامه‌ریزی پیشرفت کار

۶-۱ پرداخت براساس فهرست بهاء

## ۲- تأمین بودجه از سوی پیمانکار

۱-۲ روش ساخت، بهره‌برداری و انتقال

۲-۲ روش ساخت، تملک و بهره‌برداری

۳-۲ روش ساخت، تملک، بهره‌برداری و انتقال

۴-۲ قراردادهای ساخت، انتقال و بهره‌برداری

۵-۲ روش ساخت، تملک، بهره‌برداری و فروش

۶-۲ قراردادهای ساخت، اجاره و انتقال

۷-۲ قراردادهای بازسازی، بهره‌برداری و انتقال

۸-۲ روش طراحی، تدارک و ساخت یا روش کلید در دست

انواع قراردادهای پیمانکاری براساس نحوه‌ی تأمین بودجه‌ی پروژه از سوی کارفرما به دو گروه کلی تقسیم می‌شود:

۱- پروژه‌هایی که تأمین بودجه‌ی آن از طرف کارفرما صورت می‌گیرد و در حقیقت پیمانکار در ازای درصد پیشرفت عملیات اجرایی پروژه از کارفرما پول دریافت می‌نماید.

۲- پروژه‌هایی که تأمین بودجه آن از طرف پیمانکار صورت می‌گیرد و در ازای آن پس از اتمام پروژه پیمانکار امتیاز بهره‌برداری از منافع پروژه را برخوردار می‌باشد.

قراردادهای نوع «۱» خود براساس نحوه‌ی دخالت و نظارت کارفرما از آغاز روند اجرایی پروژه تا اتمام آن، خود به انواع زیر تقسیم می‌شوند:

## ۱- تأمین بودجه پروژه از سوی کارفرما

۱-۱ روش خود اجرا یا امانی: در این روش کارفرما به وسیله‌ی امکانات خود، تکنولوژی، روش‌ها و سایر عوامل مورد نیاز تحقق طرح را تأمین می‌نماید.

۲-۱ روش سه عاملی متعارف (کارفرما، مشاور، پیمانکار): در این روش کارفرما از طریق قراردادهای جداگانه با طراح یا مشاور و سازنده یا پیمانکار، پروژه را به مرحله‌ی اجرا می‌رساند. در این روش ابتدا طرح کامل شده و سپس از طریق مناقصه به یک یا چند شرکت پیمانکاری واگذار می‌گردد. در این روش کارفرما در رأس امور قرار داشته و مهندسان مشاور به عنوان بازوی طراحی و نظارت پروژه، در کنار کارفرما می‌باشند.

۳-۱ روش چهارعاملی یا مدیریت اجرا (کارفرما، مشاور، پیمانکار، مجری): این روش اجرا، نوعی از سیستم سه عاملی متعارف می‌باشد که در آن کارفرما، شرکت دیگری را جهت مدیریت پروژه به کار می‌گیرد. وظیفه‌ی این نهاد مدیریت و کنترل پروژه و هماهنگی بین طرح و ساخت می‌باشد.

۴-۱ روش طرح و ساخت (دو عاملی): در این روش، کارفرما از طریق یک قرارداد واحد یا طراح - سازنده، خدمات طراحی و ساخت پروژه را تحصیل می‌نماید. مسئولیت و ریسک کارفرما در این روش به حداقل می‌رسد و شرکت طراح - سازنده مسئولیت تمامی خدمات طراحی، تدارکات و ساخت پروژه را به عهده می‌گیرد.

همچنین می‌توان قراردادهای نوع «۱» را از لحاظ نحوه‌ی تعیین بودجه و پرداخت آن از سوی کارفرما به قرار زیر تقسیم‌بندی نمود:

۱-۱ پرداخت براساس مترمربع یا واحد کار: انجام کار در این روش براساس قیمت واحد کار متعارف در نظر گرفته می‌شود. در این نوع قراردادها هیچ‌گونه تعدیلی به

قیمت‌ها تعلق نمی‌گیرد. این نوع قرارداد را می‌توان با اندکی اختلاف مشابه قرارداد با مبلغ مقطوع به حساب آورد.

۲-۱ **پرداخت براساس برآورد کلی یا یکجا:** در این نوع قرارداد، قیمت کار ثابت است و مشخصات، ابعاد کامل و نوع کار قبل از عقد پیمان دقیقاً مشخص می‌شود. برای کارهای نه چندان بزرگ و کارهای با احتمال ریسک پایین استفاده می‌گردد و امکان هیچ‌گونه تغییرات اساسی و بزرگ در حین اجرا وجود ندارد. غیرقابل انعطاف بودن آن از اشکالات عمده آن می‌باشد. درضمن هیچ‌گونه تعدیلی به قیمت‌ها تعلق نمی‌گیرد.

۳-۱ **پرداخت براساس درصدی از هزینه واقعی:** در این نوع قرارداد مبلغ کار محدودیتی ندارد و پیمانکار درصد معینی از خریدها، حقوق پرسنل و هزینه ماشین‌آلات را به عنوان حق الزحمه از کارفرما دریافت می‌دارد. این نوع قرارداد فقط باید زمانی مورد استفاده قرار گیرد که در شروع پروژه تهیه‌ی نقشه و جزئیات نقشه‌ها امکان‌پذیر نبوده و تدوین فهرست بهاء و مقادیر میسر نباشد. از اشکالات عمده آن می‌توان به کاغذ بازی و سوء ظن زیاد و رابطه‌ی مستقیم داشتن سود پیمانکار با مخارج اشاره نمود.

۴-۱ **پرداخت براساس دستمزد ثابت به اضافه هزینه واقعی:** در این نوع قرارداد کلیه مخارج به پیمانکار پرداخت می‌گردد. ضریب سود بالاسری می‌تواند مبنای تعیین برنده‌ی مناقصه قرار گیرد که این مقدار می‌تواند با تبادل نظر و توافق بین پیمانکار و کارفرما تعیین گردد. این روش در مورد کارهای دقیق و به خصوص کارهای پیچیده و مهندسی بهترین بازدهی را دارد. آزادی عمل بالا در اجرای کارهای جدید از مشخصه‌های بارز این نوع قرارداد می‌باشد که مطلوب پیمانکار است. این روش در پیمانکاران برای کم کردن هزینه‌ها و رقابت با یکدیگر ایجاد انگیزه می‌کند.

۵-۱ پرداخت براساس برنامه‌ریزی پیشرفت کار: این نوع قرارداد برای پروژه‌هایی که

حجم عملیات آن مشخص نیست و حتی نمی‌توان نوع عملیات اجرایی را در فهرست بها مشخص نمود، مناسب است. این نوع قرارداد تقریباً مشابه قرارداد براساس فهرست بهاء می‌باشد، که تفاوت زیر بین این دو حاکم است:

- نقشه‌های اجرایی در این نوع قرارداد کامل نیستند.
- بیشتر توضیحات در این نوع قرارداد در مورد کارهایی است که توسط پیمانکار باید صورت پذیرد و نه مقادیر و احجام دقیق آنها.
- هیچ‌گونه تضمینی در رابطه با حجم کار مورد نظر وجود نداشته و احتمال منتفی اعلام شدن کار از سوی کارفرما وجود دارد.

۶-۱ پرداخت براساس فهرست بهاء: فهرست بهاء بسته به نوع کار، فهرستی است

مشمول بر تقسیم‌بندی انواع کارهای اجرایی و قیمت واحد آنها که از سوی معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی ریاست جمهوری (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی) تعیین می‌گردد. از فهرست بهاء می‌توان برای محاسبه صورت وضعیت موقتی و قطعی استفاده نمود. قیمت واحد مندرج در فهرست بهاء شامل عناصر زیر می‌باشد:

- قیمت عملیات خاکی، تهیه و حمل مصالح به کارگاه
- قیمت تدارکات
- قیمت ماشین‌آلات و قیمت تعمیر و استهلاک
- قیمت نیروی انسانی
- قیمت اتلاف مصالح
- قیمت آزمایش و راه‌اندازی

## ۲- تأمین بودجه از سوی پیمانکار

۱-۲ روش ساخت، بهره‌برداری و انتقال: در این روش تمامی خدمات طراحی، تدارک، ساخت، تأمین مالی و بهره‌برداری از پروژه را یک شرکت یا سازمان واحد با مجوز دولت تأمین می‌نماید. این روش اجرا از روش‌های جدید در واگذاری پیمان می‌باشد. این روش عمدتاً برای اجرای پروژه‌های بزرگ عمرانی و زیربنایی به کار گرفته می‌شود. شرکت سازنده، بهره‌برداری از پروژه را تا زمانی معین به عهده دارد. این زمان معین طبق قرارداد مالی برای بازپرداخت هزینه‌ها و حق‌الزحمه و سود پیمانکار تعیین شده است. از ویژگی‌های خوب این روش انتقال بار قابل توجه مالی و اجرایی پروژه به بخش خصوصی و تقسیم ریسک پروژه بین بخش دولتی و خصوصی می‌باشد. تأمین مالی پروژه، اساس و پایه این روش است.

۲-۲ روش ساخت، تملک و بهره‌برداری: در این روش، شرکت خصوصی مسئول ساخت و بهره‌برداری از پروژه، مجبور به واگذاری پروژه به دولت یا بخش دولتی نیست و مالکیت پروژه در اختیار شرکت خواهد بود و شرکت تعهدی ندارد که پس از گذشت مدت معینی، پروژه را به دولت منتقل نماید. در واقع مالکیت حقوقی پروژه عملاً تا پایان عمر مفید پروژه در اختیار شرکت دارنده امتیاز باقی خواهد ماند. دولت در اینگونه پروژه‌ها صرفاً نقش خریدار محصولات یا خدمات حاصل از پروژه را خواهد داشت.

۳-۲ روش ساخت، تملک، بهره‌برداری و انتقال: این روش را باید نوعی از قرارداد ساخت، تملک و بهره‌برداری با شرط انتقال به دولت میزبان تلقی نمود. نتیجه‌ی تفاوت این روش با روش ساخت، تملک و بهره‌برداری را می‌توان در امکان واگذاری مالکیت به ثالث، امکان جانشینی، ایجاد و تنظیم تعرفه افزایش قیمت و یا کاهش سرمایه و ... دانست، لیکن تعهد به انتقال پروژه در پایان زمان امتیاز به دولت، جزء لاینفک قرارداد می‌باشد.

۲-۴ **قراردادهای ساخت، انتقال و بهره برداری:** جزء مهم این قرارداد مربوط به بهره‌برداری و کاربری پس از انتقال است. در این حالت شرکت پروژه پس از انتقال حق کاربری و بهره‌برداری از پروژه، عواید ناشی از پروژه را برای بازپرداخت وام و بهره آن در اختیار دارد. فایده‌ی این انتقال را در عدم ورشکستگی شرکت پروژه به خوبی می‌توان مشاهده نمود.

۲-۵ **روش ساخت، تملک، بهره‌برداری و فروش:** نوعی از قراردادهای ساخت، تملک و بهره‌برداری می‌باشد که در آن شرکت متعهد می‌شود پس از انقضای مدت معینی، پروژه را در قبال دریافت مبلغی به دولت میزبان بفروشد.

۲-۶ **قراردادهای ساخت، اجاره و انتقال:** چنانچه شرکت، پروژه را بعد از ساخت، تملک نماید و آن را برای مدت معینی در قبال مبلغ مشخصی به دولت یا بخش خصوصی اجاره دهد و پس از سپری شدن مدت اجاره آن را به‌طور رایگان تملک نماید از این عنوان استفاده می‌شود. در این روش، جریان درآمد مالی پروژه، مال الاجاره پرداختی از سوی مستأجران است که حسب مورد می‌تواند دولت، شخص حقوقی داخلی یا خارجی باشد.

۲-۷ **قراردادهای بازسازی، بهره‌برداری و انتقال:** چنانچه پروژه یا تأسیسات موجود به بخش خصوصی واگذار شود تا آن را به یک پروژه مدرن تبدیل کرده و در عوض برای مدت معینی مورد بهره‌برداری قرار دهد و سپس آن را به‌طور رایگان به دولت انتقال دهد از این عنوان استفاده می‌شود.

۲-۸ **روش طراحی، تدارک و ساخت یا روش کلید در دست:** لازمه عقد قرارداد انجام مطالعات اولیه و امکان‌سنجی همراه با طراحی مفهومی پروژه می‌باشد. در این روش کارفرما با یا بدون کمک مشاور، محدوده کار، استانداردهای مورد نظر و طرح کلی را تحت عنوان «خواست‌های کارفرما» همراه با دیگر مدارک مناقصه تهیه و

سپس با برگزاری مناقصه ادامه طراحی و ساخت را برعهده‌ی پیمانکار کلیدگردان قرار می‌دهد. روش کلید در دست مسئولیت طراحی و اجرا را به طور کامل به پیمانکار منتقل می‌کند به گونه‌ای که بعد از تکمیل پروژه، کارفرما فقط با با چرخاندن یک کلید می‌تواند بهره‌برداری از تأسیسات اجرا شده را آغاز نماید. پیمانکار در این روش مسئولیت کلیه‌ی کارهای مهندسی، تدارک و ساخت را تا تکمیل شده و آماده بهره‌برداری شده برعهده دارد. کارفرما نیز خود نظارت کلی و کلان را بر روند انجام کار برعهده دارد. در صورت انتخاب مشاور بخشی از مسئولیت‌های کارفرما با عنوان «نماینده کارفرما» برعهده‌ی مشاور می‌باشد.

## مناقصه

عملی است برای انتخاب و اجیر نمودن شرکت، سازمان و یا یک شخص حقوقی، به منظور انجام کار یا خدماتی برای کارفرما با پایین‌ترین قیمت ممکن.

## روش‌های برگزاری مناقصه

**الف) معاملات کوچک:** در این روش، کارپرداز یا مأمور خرید باید با توجه به کم و کیف موضوع معامله درباره‌ی بهای آن تحقیق نماید و با رعایت صرفه و صلاح و اخذ فاکتور پیش قیمت و به تشخیص و مسئولیت خود، معامله را با تأمین کیفیت به کمترین بهای ممکن انجام دهد.

**ب) معاملات متوسط:** در این روش، کارپرداز یا مأمور خرید باید با توجه به کم و کیف موضوع معامله درباره‌ی بهای آن تحقیق نماید و با رعایت صرفه و صلاح و اخذ سه فقره استعلام کتبی با تأمین کیفیت موردنظر، چنانچه بهای به دست آمده مورد تأیید مسئول واحد تدارکات یا مقام مسئول هم تراز وی باشد، معامله را با عقد قرارداد یا اخذ فاکتور انجام دهد و چنانچه اخذ سه فقره استعلام کتبی ممکن نباشد



با تأیید مسئول تدارکات یا مقام مسئول هم تراز وی، تعداد استعلام موجود کافی باشد.

**ج) معاملات بزرگ:** به یکی از روش‌های زیر عمل می‌گردد:

۱- برگزاری مناقصه عمومی از طریق انتشار فراخوان در روزنامه‌های کثیرالانتشار

۲- برگزاری مناقصه محدود

۳- ترک تشریفات

### **فراخوان مناقصه**

فراخوان مناقصه عمومی باید به تشخیص مناقصه‌گذار در دو تا سه نوبت حداقل در یکی از روزنامه‌های کثیرالانتشار کشور یا استانی چاپ گردد. همچنین مناقصه‌گذار می‌تواند علاوه بر اعلام فراخوان از طریق روزنامه، از طریق رسانه‌های ارتباط جمعی یا شبکه‌های اطلاع‌رسانی و سایر رسانه‌های گروهی فراخوان را منتشر نماید.

فراخوان مناقصه حداقل باید شامل موارد زیر باشد:

- نام و نشانی مناقصه‌گذار
- نوع، کمیت و کیفیت کالا و یا خدمات
- نوع و مبلغ تضمین شرکت در مناقصه
- محل، زمان و مهلت دریافت اسناد، تحویل و گشایش پیشنهادها
- در مواردی که فهرست بهای پایه وجود داشته باشد، مبلغ معامله و مبانی آن

### **شرایط تسلیم و تحویل پیشنهادهای مناقصه**

- هیچ یک از شرکت‌کنندگان در مناقصه، جز در مواردی که در اسناد مناقصه پیش‌بینی شده باشد، نمی‌توانند بیش از یک پیشنهاد تسلیم نمایند.
- شرکت‌کنندگان در مناقصه، اسناد مناقصه و پیشنهادهای خود را باید در قالب سه

۸۸ ..... اصول سرپرستی سازمان و مدیریت

پاکت جداگانه لاک و مهر شده شامل تضمین‌ها (پاکت الف)، پیشنهادهای فنی، بازرگانی (پاکت ب)، پیشنهاد قیمت (پاکت ج) آماده و هر سه پاکت را داخل یک پاکت بزرگ مخصوص اسناد مناقصه قرارداد و لاک و مهر شده تحویل دهند.

- مناقصه‌گذار موظف است در مهلت مقرر همه‌ی پیشنهادهای ارائه شده شرکت‌کنندگان را پس از دریافت، ثبت نموده و تا جلسه بازگشایی از پاکت‌ها نگهداری نماید.
- هرگونه تسلیم، تحویل، اصلاح، جایگزینی و یا پس گرفتن پیشنهادهای باید گواهی و مستند شده و در مهلت و مکان مقرر در اسناد مناقصه صورت پذیرد.

### **گشایش پیشنهادهای مناقصه**

پیشنهاد‌های مناقصه‌گران در زمان و مکان مقرر و طی مراحل زیر گشوده می‌شود:

- ۱- تهیه‌ی فهرست اسامی دریافت‌کنندگان اسناد، حاضران و شرکت‌کنندگان در جلسه
- ۲- بازکردن پاکت تضمین و کنترل آن
- ۳- بازکردن پاکت پیشنهاد فنی، بازرگانی
- ۴- بازکردن پاکت پیشنهاد قیمت و کنترل از نظر کامل بودن مدارک و امضاء آنها و کنار گذاشتن پیشنهادهای غیرقابل قبول در مناقصه‌های یک‌مرحله‌ای
- ۵- تحویل پاکت فنی، بازرگانی به کمیته فنی، بازرگانی در مناقصه‌های دو مرحله‌ای
- ۶- تهیه و تنظیم و امضای صورت‌جلسه‌ی گشایش پیشنهادها توسط کمیسیون مناقصه
- ۷- تحویل پاکت‌های قیمت و پاکت تضمین پیشنهادهای رد شده به مناقصه‌گذار برای استرداد به ذینفع

## مزایده

عملی است برای فروش عمده‌ی کالاهای مورد نظر به بالاترین قیمت ممکن

## زمان سنجی پروژه

**تعریف پروژه:** متشکل از مجموعه فعالیت‌های موقت برای تحقق یک تعهد و ایجاد یک محصول و یا ارائه خدمات مشخص می‌باشد.

**رسالت مدیر پروژه:** ایجاد تعهد و مسئولیت در قبال برنامه زمان‌بندی است که مانع از به تأخیر افتادن پروژه و هزینه‌های مرتبط می‌گردد.

**فعالیت:** به قسمت کوچکی از امور پروژه گفته می‌شود که دارای زمان بوده و معمولاً نیازمند منابع و هزینه است.

**انواع فعالیت:** فعالیت‌ها را می‌توان از دو دیدگاه «قطعیت انجام» و «زمان انجام» تقسیم‌بندی نمود.

۱- **فعالیت‌های قطعی:** اگر در زمان برنامه‌ریزی پروژه، مشخص باشد که فعالیتی به

طور قطع و مسلم انجام خواهند شد، به آن فعالیت «فعالیت قطعی» می‌گویند.

۲- **فعالیت‌های احتمالی:** اگر احتمال انجام یک فعالیت پیش از شروع پروژه وجود

داشته باشد ولی قطعی نباشد و ضرورت انجام یا عدم انجام آن در حین پروژه

مشخص شود، به آن فعالیت «فعالیت احتمالی» می‌گویند.

۳- **فعالیت با زمان انجام معین:** زمان انجام فعالیت‌ها از پیش تعیین شده و تابع

شرایط محیطی و ... نیست و احتمال تغییر آن بسیار اندک است.

۴- **فعالیت با زمان انجام احتمالی:** زمان اجرای فعالیت دارای زمان احتمالی، ثابت

نیست و این زمان نسبت به حد متوسط برآوردها انحراف زیادی دارد.

## تقدم و تأخر بین فعالیت‌ها

۱- فعالیت‌های پیشین: کلیه‌ی فعالیت‌هایی که زمان وقوع آنها پیش از زمان وقوع

فعالیت مدنظر بوده و اتمام آنها برای شروع فعالیت مدنظر ضروری می‌باشد.

۲- فعالیت‌های پسین: کلیه‌ی فعالیت‌هایی که زمان وقوع آنها پس از زمان وقوع فعالیت

مدنظر بوده و شروع آنها برای مستلزم اتمام فعالیت مدنظر می‌باشد.

**رویداد:** رویداد یک لحظه‌ی زمانی مصادف با لحظه‌ی اتمام یک یا چند فعالیت می‌باشد.

تنها استثناء رویداد، شروع پروژه است. در واقع رویداد دقیقاً لحظه‌ای است مصادف با زمانی که فعالیت روی داده و به اتمام رسیده باشد.

## نمایش برنامه‌ها و فعالیت‌ها

مجموعه فعالیت‌های یک پروژه و وابستگی آن‌ها به یکدیگر و مدت زمان لازم برای انجام

هر فعالیت و برخی اطلاعات دیگر را می‌توان به‌وسیله نمودار گانت یا شبکه‌برداری نمایش داد.

## نمودار گانت

این نمودار یکی از قدیمی‌ترین، ساده‌ترین و عمومی‌ترین روش جهت نمایش برنامه‌ها یا فعالیت‌های یک پروژه است. در اوایل قرن بیستم برای نخستین بار توسط هنری گانت<sup>۱</sup>، از دست پروردگان تیلور، سردمدار مدیریت کلاسیک، به منظور برنامه‌ریزی پروژه به کار گرفته شد. نمودار گانت که به جدول پایان نمای گانت نیز مشهور می‌باشد، می‌تواند اثرات تغییر متغیرهای مختلف را مورد بررسی قرار دهد و فعالیت‌های مختلف، زمان لازم برای انجام هر فعالیت و وضعیت جاری هر یک از آن‌ها را در پروژه‌ی مورد نظر نشان دهد. مدیران می‌توانند با استفاده از نمودار گانت به آسانی متوجه شوند که آیا مطابق برنامه‌ریزی پیش می‌روند و یا از برنامه عقب هستند و یا جلوتر از برنامه‌ی زمانبندی حرکت می‌کنند؟

---

<sup>۱</sup> Henry Gantt

### چگونگی ترسیم نمودار گانت

- ۱- تعیین زمان انجام پروژه "شروع و خاتمه" و واحد زمانی لازم بر حسب روز، هفته، ماه و ... و قرار دادن آن‌ها بر روی دو محور افقی.
  - ۲- تعیین مراحل مختلف انجام کار "تمام فعالیت‌های مورد نیاز برای تکمیل پروژه" و نشان دادن آن‌ها بر روی محور عمودی به ترتیب اولویت از بالا به پایین.
  - ۳- تشکیل جدول زمانی برای تک تک فعالیت‌ها به‌طور مستقل و جداگانه در محل برخورد محورهای افقی و عمودی.
- فرض کنیم یک دانشجو بنا دارد پایان نامه‌ی تحصیلی خود را در مدت زمان یک نیمسال تحصیلی با استفاده از نمودار گانت برنامه‌ریزی کند. بدین منظور او باید به شکل زیر عمل نماید:

زمان	مهر	آبان	آذر	دی	بهمن
ارائه موضوع تحقیق					
موافقت با موضوع تحقیق					
جمع آوری اطلاعات					
طبقه‌بندی اطلاعات					
تجزیه و تحلیل اطلاعات					
نتیجه‌گیری					
تایپ کامپیوتری					
دفاعیه					
اصلاحیه					
پایان کار و تحویل نهایی					

فن بازنگری و ارزیابی برنامه (شبکه‌ی PERT)

نمودار گانت در صورتی مفید است که فعالیت‌ها زمان‌بندی شده و محدود و از هم مستقل باشد. اگر مدیر بخواهد برای پروژه‌ی بزرگی برنامه ریزی کند مانند یک سازمان چه باید بکند؟ چنین پروژه‌هایی مستلزم صدها یا هزاران فعالیت است. برای برنامه‌ریزی چنین پروژه‌های بزرگ از فن بازنگری و ارزیابی برنامه استفاده می‌شود.

## انواع برنامه‌ریزی شبکه:

۱- قطعی

۲- احتمالی

- برنامه‌ریزی شبکه‌ای قطعی به دو بخش زیر تقسیم می‌گردد:

۱-۱ روش مسیر بحرانی (CPM<sup>۱</sup>)

۱-۲ روش شبکه‌های پیش‌نیازی (PN<sup>۲</sup>)

- برنامه‌ریزی شبکه‌ای احتمالی به دو بخش زیر تقسیم می‌گردد:

۲-۱ روش ارزیابی و بازنگری پروژه (PERT<sup>۳</sup>)

۲-۲ روش گرافیکی ارزیابی و بازنگری (GERT<sup>۴</sup>)

۱-۱ روش مسیر بحرانی (CPM): مسیر بحرانی متشکل از کلیه فعالیت‌هایی است که

فُرجه کل همه‌ی آن‌ها برابر صفر است. مسیر بحرانی مسیری است که از آغاز تا

پایان همواره از رویدادهای بحرانی عبور می‌کند. مسیر بحرانی در واقع وقت‌گیرترین

توالی رخدادها و فعالیت‌های لازم برای تکمیل پروژه است که مدت اجرای پروژه نیز

برابر طول مسیر بحرانی است. در روش مسیر بحرانی با توجه کامل به مدت زمان

ارتباطات و وابستگی‌ها و توالی فعالیت‌ها، زودترین و دیرترین زمان شروع و خاتمه

<sup>۱</sup> Critical path method

<sup>۲</sup> Predecessor Network

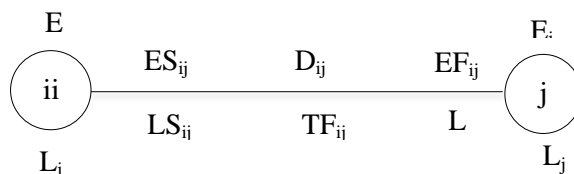
<sup>۳</sup> Program Evaluation and Review Technique

<sup>۴</sup> Graphical Evaluation and Review Technique

هر فعالیت به طور قطعی تعیین و مشخص می‌شود. توجه اصلی این روش، روی محاسبه زمان‌های شناوری و میزان انعطاف در زمان اجرای فعالیت‌ها می‌باشد.

**اساس روش مسیر بحرانی:** روش‌های زیادی برای تحلیل، برنامه‌ریزی، زمان‌بندی و کنترل پروژه ابداع شده اند که روش نمودار میله‌ای و روش‌های تحلیل شبکه از جمله رایج‌ترین آن‌هاست. روش‌های تحلیل شبکه که در آن‌ها از نمودارهای شبکه استفاده می‌شود برای جبران نقاط ضعف عمده نمودارهای میله‌ای ابداع شده‌اند. اساس این روش‌ها عموماً بر نظریه گراف مبتنی است. روش مسیر بحرانی نیز جزو روش‌های تحلیل شبکه می‌باشد.

رایج‌ترین و کاربردی‌ترین اصطلاحات مختص هر بازه زمانی و روابط مربوطه برای انجام محاسبات زمانی و تعیین مسیر بحرانی به قرار زیر می‌باشد:



$D_{ij}$ : مدت زمان پیش بینی شده برای فعالیت  $ij$

$E_j$ : زودترین زمان مجاز وقوع رویداد  $i$

$L_i$ : دیرترین زمان مجاز وقوع رویداد  $i$

$ES_{ij}$ : زودترین زمان مجاز شروع فعالیت  $ij$

$LS_{ij}$ : دیرترین زمان مجاز شروع فعالیت  $ij$

$EF_{ij}$ : زودترین زمان مجاز پایان فعالیت  $ij$

$LF_{ij}$ : دیرترین زمان مجاز پایان فعالیت  $ij$

TFij: فرجه یا شناوری کل فعالیت ij

FFij: فرجه یا شناوری آزاد فعالیت ij

SFij: فرجه یا شناوری ایمن فعالیت ij

IFij: فرجه یا شناوری مستقل فعالیت ij

CP: مسیر بحرانی یا مسیرهای بحرانی

### ۱-۲ روش ارزیابی و بازنگری پروژه (PERT): روشی است که از لحاظ آماری

اطلاعاتی در مورد عدم قطعیت فعالیتها و رویدادها ارائه می‌کند. این روش غالباً برای پروژه‌های تحقیقاتی و مطالعاتی که امکان تکرار آن وجود نداشته و از طرفی زمان دقیق فعالیتها میسر نباشد، کاربرد دارد.

شبکه‌ی PERT نمودار گردش کاری است که توالی فعالیت‌های مورد نیاز برای تکمیل یک پروژه و زمان یا هزینه‌های مربوط به هر فعالیت را نشان می‌دهد.

برای درک چگونگی تشکیل شبکه‌ی PERT با سه اصطلاح زیر باید آشنا شد:

۱- **رویداد:** رویداد یا گره، نشانگر آغاز و پایان یک فعالیت است و احتیاجی به صرف هزینه و زمان ندارد و به شکل دایره نشان می‌دهند.

۲- **فعالیت:** فعالیت‌ها اجزای اصلی تشکیل دهنده‌ی یک پروژه هستند. هر یک از فعالیت‌ها در یک زمان مشخص شروع شده و در یک زمان معین خاتمه می‌یابد و بصورت پلکان یا فلش نشان داده می‌شود. جهت فلش جهت اجرای فعالیت را نشان می‌دهد اما طول آن هیچ رابطه‌ای با زمان اجرای فعالیت ندارد.

۳- **مسیر بحرانی:** طولانی‌ترین مسیر از نظر زمانی برای اجرای یک فعالیت یا پروژه را مسیر بحرانی می‌گویند.



## چگونگی ترسیم شبکه‌ی PERT

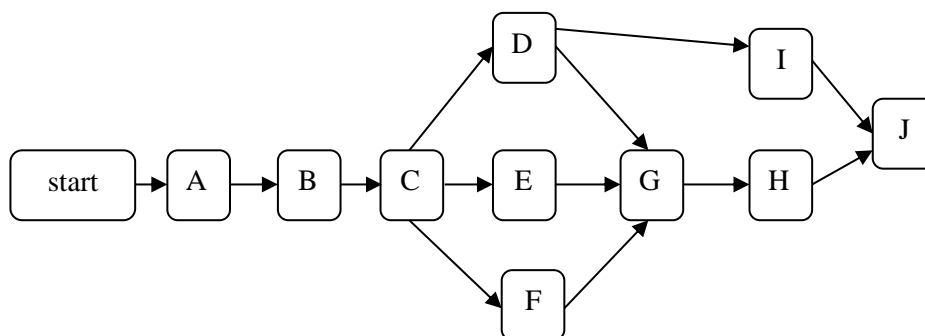
- برای ایجاد یک شبکه PERT به ترتیب زیر عمل می‌کنیم:
  - ۱- تعریف فعالیت‌ها
  - ۲- ترتیب رویدادها
  - ۳- ترسیم نمودار
- برآورد زمانی برای تک تک فعالیت‌ها: بدین منظور باید زمان‌های زیر برآورد گردد:
  - الف) زمان خوش بینانه ( $t_o^1$ ): مدت زمان آرمانی برای تکمیل یک فعالیت
  - ب) زمان بد بینانه ( $t_p^2$ ): بدترین شرایط زمانی برای اتمام یک فعالیت
  - ج) زمان محتمل ( $t_m^3$ ): محتمل‌ترین و امکان‌پذیرترین زمان برای انجام یک فعالیت
  - د) زمان مورد انتظار (زمان پیش‌بینی شده) "TE": که با استفاده از فرمول زیر به دست می‌آید:
$$TE = \frac{TO + 4TM + TP}{6}$$
- برآورد برنامه‌ی زمانی برای کل پروژه: که از مجموع زمان‌های مورد انتظار برای کلیه فعالیت‌ها به دست می‌آید.

<sup>1</sup> The Optimistic Time Estimate

<sup>2</sup> The Pessimistic Time Estimate

<sup>3</sup> The Most Probable Time Estimate

رویداد	شرح فعالیت ها	زمان مورد انتظار	رویداد قبلی
A	ارائه موضوع تحقیق	1	-
B	موافقت با موضوع تحقیق	2	A
C	جمع آوری اطلاعات	4	B
D	طبقه‌بندی اطلاعات	1/5	C
E	تجزیه و تحلیل اطلاعات	1	C
F	نتیجه گیری	2	C
G	تایپ کامپیوتری	3	C,D,F
H	دفاعیه	.5	G
I	اصلاحیه	1	H
J	پایان کار و تحویل نهایی	1	H,I



نمودار شبکه PERT برنامه‌ریزی برای یک پایان‌نامه تحصیلی

### اهداف شبکه‌ی PERT

- ۱- تعیین فعالیت‌هایی که برای انجام پروژه ضروری است.
- ۲- محاسبه‌ی احتمال خاتمه‌ی کار در یک زمان معین.

۳- ارزیابی تغییرات احتمالی در برنامه نظیر:

الف) امکان انتقال منابع از یک گروه از فعالیت‌ها به سایر گروه‌ها

ب) امکان حذف بعضی از فعالیت‌ها

ج) امکان تعیین انحراف بین زمان واقعی و زمان پیش‌بینی شده

**منحنی Unimodel:** این منحنی نشان دهنده‌ی تعداد فعالیت‌هایی است که در محتمل‌ترین زمان تخمین زده شده تکمیل می‌شوند. هرچه منحنی وسیع‌تر و پهن‌تر باشد، بیانگر عدم اطمینان بیشتر در تخمین زمان‌ها بوده و از این رو منجر به کاهش اعتماد در توانایی طراحان برای پیش‌بینی صحیح و واقعی زمان مورد نیاز برای پروژه می‌شود.

**توزیع نرمال:** عدم اطمینان را می‌توان به وسیله توزیع احتمالات مطرح نمود. توزیع احتمال، منحنی است که ارتفاع آن به نحوی استاندارد شده است که سطح زیر آن معادل واحد می‌باشد.

**توزیع beta:** توزیعی غیرمقارن نسبت به محور تقارن بوده و با روش PERT بسیار سازگار است. در واقع این توزیع، حالت خاصی از (چولگی راست و چولگی چپ) توزیع نرمال است.

**تفاوت بین PERT، CPM و GERT:** تلاش می‌کند به طور مشخص زمان مورد انتظار پایان پروژه را تعیین نماید. PERT می‌کوشد تا تغییرات زمانی را همراه با زمان مورد انتظار تخمین بزند. بنابراین روش PERT با مسأله‌ی عدم اطمینان زمانی برخورد مستقیم‌تری دارد تا CPM. برای پروژه‌های فاقد فعالیت‌ها و زمان‌های احتمالی، روش CPM مناسب است. برای پروژه‌های فاقد فعالیت‌های احتمالی ولی دارای زمان‌های احتمالی روش PERT مناسب است. برای پروژه‌های دارای فعالیت‌های احتمالی، روش GERT مناسب‌تر است.



# انگیزش و ارتباطات

## هدفها

- انگیزش را تعریف کنند..
- نظریه‌های انگیزش را توضیح دهند.
- ارتباطات را تعریف کنند
- فرایند ارتباطات را توضیح دهند.

## انگیزش<sup>۱</sup>

انگیزش یکی از مفاهیمی است که عمیقاً مورد توجه دانشمندان علوم رفتاری قرار گرفته است. برای اینکه مدیران در کار با افراد موفق شوند، در مرحله‌ی اول نیاز دارند شناخت کاملی از فرایند انگیزش به دست آورند.

عده‌ای انگیزه‌ها را نیازها، خواسته‌ها، تمایلات یا قوای درونی افراد تعریف می‌کنند. انگیزه را چرایی رفتار گویند؛ به دیگر سخن هیچ رفتاری را فرد انجام نمی‌دهد که انگیزه‌ای یا نیازی محرک آن نباشد.

انگیزش نیاز پویایی است که تحرک یا عمل انسان را سبب می‌شود. واژه‌ی انگیزش، در لغت به معنای تحریک و ترغیب و در این مبحث به جنبش درآوردن رفتار فعال، برای ارضای نیاز است.

بنابراین اثربخش بودن فعالیت‌های مدیریت به تمایلات افراد درون سازمان در انجام وظایف محوله‌شان بستگی دارد. از سوی دیگر تمام رفتارهای افراد هدفدار است. در واقع دو عامل رفتار را شکل می‌دهد: یکی انگیزه و دیگری هدف. از این رو انگیزه داشتن کارکنان برای انجام وظایف و همسویی اهداف فردی، با اهداف سازمان، در موفقیت سازمان نقش اساسی دارند.

انگیزش یک اصطلاح کلی است که در مورد تمام کشش‌ها، تمایلات، نیازها و خواسته‌ها به کار می‌رود. وقتی که می‌گوییم مدیر در کارکنان انگیزش ایجاد می‌کند یعنی اقدامی را به عمل می‌آورد که امیدوار است که خواسته‌ها و نیازهای کارکنان را ارضا کند تا به میل او رفتار و عمل نمایند. بنابراین انگیزش را می‌توان یک فرایند زنجیره‌ای دانست که با احساس نیاز شروع می‌شود، سپس خواست را به دنبال دارد، موجب تنش و کشش می‌شود و در پیامد آن اقدام برای نیل به هدف صورت می‌گیرد و سرانجام خواست ارضا می‌شود.

---

<sup>1</sup> Motivation

## نظریه‌های انگیزش

نظریه‌های انگیزش را می‌توان به دو دسته‌ی عمده تقسیم‌بندی کرد:

- ۱- نظریه‌های محتوایی      ۲- نظریه‌های فرایندی

### ۱- نظریه‌های محتوایی

بر مبنای انگیزه‌ها یا چراهای رفتار است. در این نظریه تلاش می‌شود، عوامل شکل دهنده‌ی رفتار، مشخص گردد که شامل مدل‌های زیر است:

الف) نظریه‌ی سلسله مراتب نیازها

ب) نظریه‌ی انگیزش و بهداشت روانی

ج) نظریه‌ی دو ساحتی بودن انسان

### ۲- نظریه‌های فرایندی

بر جریان و فرایند ایجاد انگیزه در افراد تأکید می‌کند و شامل مدل‌های زیر است:

الف) نظریه‌ی انتظار      ب) نظریه‌ی برابری

## نظریه‌های سلسله مراتب نیازها

آبرهام مازلو<sup>۱</sup> در این نظریه احتیاجات بشری را به پنج طبقه تقسیم‌بندی کرده است و آن را سلسله مراتب نیازها نامید.

منظور از سلسله مراتب نیازها این است که وقتی یکی از احتیاجات تا حدی برآورده شد، احتیاجات دیگری پدیدار می‌شود. سلسله مراتب نیازهای مازلو به ترتیب ذیل است:

۱- نیازهای زیستی (فیزیولوژیکی) ۲- نیازهای ایمنی (تأمین) ۳- نیازهای اجتماعی

(وابستگی، تعلق) ۴- نیازهای احترام ۵- نیازهای خودیابی

سلسله مراتب نیازهای مازلو بر اساس چهار فرضیه‌ی اساسی بنا شده است:

---

<sup>1</sup> Abraham Maslow

۱۰۲ ..... اصول سرپرستی سازمان و مدیریت

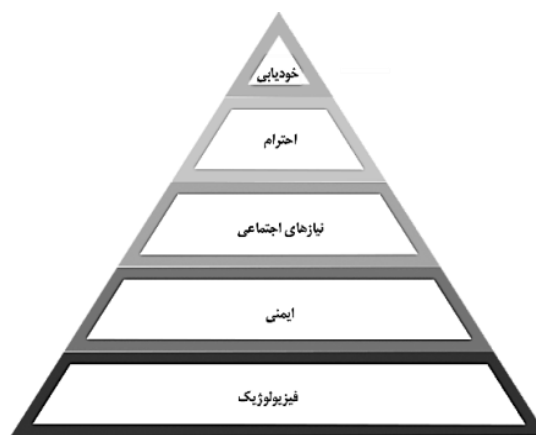
۱- نیاز ارضا شده برانگیزنده نیست. وقتی نیازی ارضا شد نیاز دیگری پدید می‌آید و جای آن را می‌گیرد. بنابراین افراد همیشه در حال تلاش برای ارضای برخی نیازها هستند.

۲- از دیدگاه بیشتر افراد شبکه‌ی نیازها بسیار پیچیده است اما در یک زمان فقط تعدادی از نیازها بر رفتار یک شخص اثر می‌گذارد.

۳- به طور کلی نیازهای سطح پایین باید قبل از نیازهای سطح بالا تا حدودی ارضا شده باشند تا این نیازها به اندازه کافی برای برانگیختن رفتار فرد فعال شوند.

۴- برای ارضای نیازهای سطوح بالاتر راهنمای بیشتری نسبت به ارضای نیازهای سطح پایین‌تر وجود دارد.

باید خاطرنشان کرد که از نظر مازلو این سلسله مراتب الگویی است که در اغلب موارد صدق می‌کند و مطابق آن عمل می‌شود که در این مورد استثنا وجود دارد مانند مهاتما گاندی رهبر هندوستان، هنگامی که کشورش برای کسب استقلال از بریتانیا مبارزه می‌کرد غالباً نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی خود را فدای ارضای سایر نیازها می‌کرد. در این شرایط با اینکه برخی از نیازهای دیگر او ارضا نمی‌شدند ولی او در سطح نیازهای خودیابی یا تحقق ذات عمل می‌کرد.



سلسله مراتب نیازهای مازلو



## نظریه‌های انگیزش و بهداشت روانی

در اوایل دهه‌ی ۱۹۶۰ فردریک هرزبرگ<sup>۱</sup> نظریه‌ای را درباره‌ی ارتباط بین نیاز و رفتار پدید آورد.

هرزبرگ بر اساس مطالعات صورت گرفته نتیجه گرفت که اصولاً دو دسته از عوامل در انگیزش تأثیر دارند در حالی که پیش از او مدیران تصور می‌کردند که انگیزش و فقدان انگیزش روی یک پیوستار در برابر یکدیگر قرار دارند. به عبارت دیگر فقدان نارضایتی را دلیل بر رضایت تلقی می‌کردند

رضایت \_\_\_\_\_ عدم رضایت

هرزبرگ نظریه‌ی سنتی انگیزش را رد کرد و نتیجه گرفت که دو دسته از عوامل در انگیزش تأثیر دارند و مناسب بودن یک دسته از عوامل از بروز نارضایتی جلوگیری می‌کند ولی لزوماً موجب رضایت نمی‌شود. عوامل مزبور را عوامل ابقا یا حافظ وضع موجود می‌نامند. حضور دسته‌ی دیگری از عوامل اساساً موجب رضایت می‌شود و فقدان آنها ندرتاً سبب عدم رضایت می‌شود. این‌ها را عوامل انگیزش یا انگیزاننده می‌خوانند.

**عوامل ابقا (بهداشتی):** عوامل ابقا که به آن‌ها عوامل بهداشتی نیز لقب داده اند لزوماً موجب انگیزش نمی‌شود بلکه از عدم رضایت جلوگیری می‌کند و حافظ وضع موجودند. فقدان این عوامل باعث عدم رضایت می‌شود؛ اما برطرف کردن عدم رضایت سبب رضایت شغلی نمی‌شود. بعضی از این عوامل عبارتند از:

۱- حقوق و دستمزد و انواع دیگر مزایای کارمندان

۲- مقررات اداری حاکم بر شرایط و محیط کار

۳- روابط شخصی با هم‌ردیفان و زیردستان: برقراری روابط صمیمانه از محرومیت و

عدم رضایت جلوگیری می‌کند.

---

<sup>1</sup> Frederick Herzberg

۴- امنیت شغلی در طول خدمت کارکنان

۵- شرایط محیط کار از لحاظ تأمین فضای مناسب، نور کافی، درجه حرارت مطلوب و وسایل و ابزار کار لازم و راحت

۶- سرپرستی و نظارت فنی و کیفیت سرپرستی: چنانچه سرپرست مسائل را با علاقه و دلسوزی برای کارکنان توضیح دهد، زبردستان از این لحاظ ناراضی نخواهند کرد.

خط مشی‌ها و مدیریت سازمان، سرپرستی، شرایط کار، روابط متقابل افراد، پول، مقام و تأمین را ممکن است عوامل بهداشت تلقی کرد. این‌ها جزء درون ذاتی یک کار نیستند بلکه به شرایطی مربوط می‌شوند که تحت آن شرایط، کار انجام می‌گیرد. عوامل بهداشتی در قابلیت تولید و بازدهی کارگر هیچ تأثیری ندارند. آن‌ها فقط مانع ضایعات ناشی از کم کاری و تهدید کار در عملکرد کارگر می‌شوند.

**عوامل انگیزش:** این عوامل با ذات و ماهیت شغل رابطه دارد و در روحیه رضایت

بازدهی و بهره‌وری بیشتر تأثیر مثبت دارند. این عوامل از نظر هرزبرگ عبارتند از :

۱- **ماهیت کار:** افراد برای برانگیخته شدن باید شغل خود را دوست بدانند و این عامل باعث کاهش غیبت‌ها و افزایش حس تعهد برای دست یافتن به اهداف سازمانی می‌شود.

۲- **شناخت و قدردانی:** شناخت و قدردانی از عملکرد کارکنان به نحو مطلوب توسط مدیریت باعث تقویت روحیه‌ی کارکنان گردیده و در آنان احساس با ارزش بودن را پدید می‌آورد.

۳- **موفقیت:** حصول موفقیت و رسیدن به هدف به انسان احساس رضایت می‌بخشد.

۴- **مسئولیت:** مسئولیت به معنای احساس تعهد برای انجام وظایف محوله به نحو رضایت‌بخش است. هر چه سطح این وظایف بالاتر باشد مسئولیت بیشتری احساس

شده و انگیزش زیادی را موجب می‌شود.

۵- **رشد و پیشرفت:** ترفیعات شغلی و شرکت در تصمیم‌گیری‌ها، نشانه‌ی رشد هستند و بر احساس تعهد کارکنان می‌افزایند.

عوامل ارضاء کننده‌ای که متضمن احساس کسب موفقیت و رشد حرفه‌ای است در شناسایی و احترامی که فرد می‌تواند در یک کار توأم با تلاش و چشم انداز تجربه کند، به عنوان انگیزنده نامیده می‌شوند. عوامل انگیزش منتج به افزایش قابلیت بازدهی کلی فرد می‌گردند.

### نظریه‌ی دو ساحتی انسان (تئوری x و تئوری Y)

داگلاس مک گریگور<sup>۱</sup>، برداشت‌ها، طرز تلقی‌ها و نگرش مدیران را در زمینه‌ی ماهیت و انگیزش انسان‌ها به دو گروه تقسیم کرده است و به منظور آن که این دو گروه آن طور که هستند معرفی شوند و هیچگونه پیش داوری نسبت به آن‌ها صورت نگیرد، آن‌ها را با دو حرف x,y مشخص نموده است.

#### پیش فرض مدیران درباره‌ی جنبه‌های انسانی کار

مفروضات نظریه Y	مفروضات نظریه X
در شرایط مطلوب کار می‌تواند مانند بازی طبیعی باشد.	بیشتر آدم‌ها ذاتاً تنبل و از کار بیزارند. برای اغلب مردم کار ذاتاً نامطلوب است.
در شرایط خاص آدمی مسئولیت را با اشتیاق جستجو می‌کند. برای نیل به هدف‌های سازمانی کنترل به وسیله خویشتن غالباً ضروری است.	اکثر آدم‌ها از قبول مسئولیت فراری هستند. اغلب مردم جاه طلب نیستند و تمایل اندکی به پذیرش مسئولیت دارند و ترجیح می‌دهند هدایت شوند.

<sup>1</sup> Douglas McGregor

<p>اگر آدمی به هدف خود معتقد باشد، این احساس درونی بهترین پاداش و رضایت اوست. قابلیت برای خلاقیت در حل مشکلات سازمانی به طور محدود بین همه مردم توزیع شده است.</p>	<p>آدم‌ها باید از طریق مُشوق‌های مادی به فعالیت وادار شوند. اغلب مردم قابلیت اندکی برای خلاقیت در حل مشکلات سازمانی دارند.</p>
<p>شکست تلاش‌های سازمانی معمول سهل‌انگاری برای از بین بردن جهل و پرورش استعدادهای نهفته است.</p>	<p>علاقه موهبت کمیابی است که فقط مدیران و رهبران از آن برخوردارند. انگیزش فقط در سطوح فیزیولوژیکی و تأمین ایجاد می‌شود.</p>
<p>ظرفیت خلاقیت عمومی در همه‌ی افراد می‌تواند وجود داشته باشد. مردم اگر به طور مقتضی انگیزش داشته باشند می‌توانند در کار خود خلاق و خود رهبر باشند. انگیزش در سطوح اجتماعی، احترام و خودیابی و نیز سطوح فیزیولوژیکی و تأمین ایجاد می‌گردد.</p>	<p>شکست سازمانی ناشی از تنبلی و محدودیت‌های افراد است. اغلب مردم باید تحت کنترل و غالباً اجبار قرار گیرند تا هدف‌های سازمانی را تحقق بخشند.</p>

## ارتباطات

وجود سازمان وابسته به ارتباطات است و هر مدیری معمولاً بیشتر وقت خود را صرف برقرار کردن ارتباطات می‌کند. برای ایجاد هماهنگی بین عناصر مادی و انسانی سازمان، به صورت یک شبکه‌ی کار مؤثر و کارآمد برقراری ارتباطات مطلوب ضروری است زیرا ارتباطات برقرار نشود، فعالیت‌های سازمان متوقف می‌شود و در واقع می‌توان گفت که مدیریت کارساز به برقراری ارتباط مؤثر بستگی دارد. موضوع ارتباطات در سازمان از چنان اهمیتی برخوردار است که می‌توان گفت اولین وظیفه‌ی مدیر این است که سیستم ارتباطات را در سازمان توسعه دهد.

### تعریف ارتباطات:

ارتباطات عبارت است از فرایند ارسال اطلاعات از طریق یک شخص دیگر و درک آن توسط شخص گیرنده یعنی انتقال و سهیم شدن در اندیشه‌ها عقاید و واقعیت‌ها به گونه‌ای که گیرنده آن‌ها را دریافت و درک کند. به این ترتیب ارتباطات تعامل هدفدار با معنی و با

انگیزش و ارتباطات.....۱۰۷

مفهومی است میان افراد به نحوی که آنچه انتقال یافته است هم برای فرستنده و هم برای گیرنده معنی و مفهوم یکسانی داشته باشد.

## فرایند ارتباطات

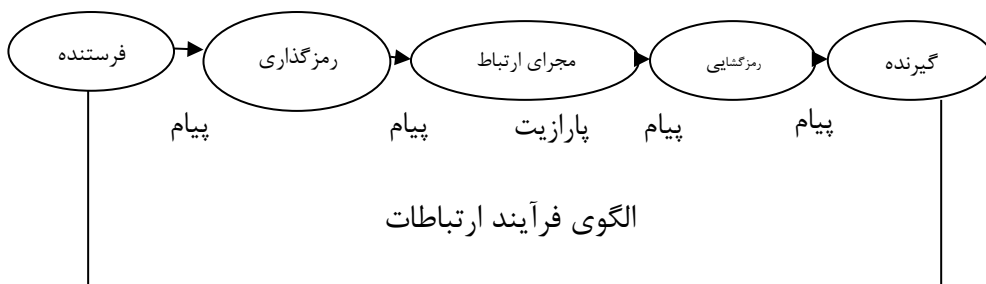
فرایند ارتباطات دارای سه جزء اساسی است:

۱- **فرستنده یا رمز گذار:** فردی است که در ارتباطات بین افراد اطلاعات از او سرچشمه می‌گیرد و او آن‌ها را به رمز در می‌آورد. رمز گذاری فرایندی است که اطلاعات را به شکلی در می‌آورند تا سایرین بتوانند آن‌ها را درک کنند. مانند نوشتن افکار بر روی کاغذ.

۲- **پیام:** اطلاعات رمز گذاری شده که فرستنده می‌خواهد آن را مبادله کند پیام نامیده می‌شود.

۳- **گیرنده یا رمز گشا:** شخصی است که فرستنده تلاش می‌کند اطلاعات را با او مبادله کند. رمز گشایی فرایند تبدیل پیام به اطلاعات است.

با توجه به شکل، مفهوم پارازیت در مجاری ارتباطی می‌تواند عامل مخل ارتباطات باشد و آن را پیچیده کرده و در آن اختلال ایجاد نماید. پارازیت ممکن است در هر مرحله‌ای در فرایند ارتباطات ایجاد شود ولی به طور معمول در مرحله ی رمز گذاری و رمز گشایی بسیار پر زحمت و دشوار می‌شود و مدیران باید بکوشند آن را محدود کنند تا ارتباطات مؤثری برقرار شود.





# دفترداری، انبارداری و گزارش نویسی

## هدفها

- امور دفتری را تعریف کنند..
- اهمیت امور دفتری در سازمان را توضیح دهند.
- انبار را تعریف کنند.
- مزایای سیستم انبار را فهرست کنند.
- انواع انبار را توضیح دهند.
- وظایف انباردار را نام ببرند.
- روش‌های کدگذاری کالا و لوازم را توضیح دهند.
- مزایای گزارش نویسی را فهرست کنند.
- روش‌های گزارش نویسی را نام ببرند
- انواع نامه‌های اداری را توضیح دهند
- مراحل گزارش نویسی را توضیح دهند.

## تعریف امور دفتری

امور دفتری عبارت است از مجموعه اقدامات و عملیاتی که منجر به دریافت، ثبت و توزیع مکاتبات (نامه‌های وارده به سازمان و یا ارسالی از سازمان) می‌گردد.

### عملیات دریافت نامه

- کنترل اطلاعات وارده از لحاظ شماره نامه، تاریخ نامه، عنوان گیرنده نامه، عنوان فرستنده نامه، امضاء، تأییدیه نامه، ضمائم و پیوست نامه

### عملیات ثبت نامه‌ها

اصولاً فرایند ثبت نامه‌ها به چند مرحله در نظام گردش مکاتبات سازمانی طبقه‌بندی می‌شود که در دفتری به نام اندیکاتور ثبت می‌شوند.

- دادن شماره نامه و درج تاریخ وصول نامه‌ها که در اصطلاح سندیت اطلاق می‌شود.
- نوشتن هرگونه اطلاعاتی راجع به نامه‌های وارده و یا صادره
- حفظ و نگهداری اسناد و مدارک یا نامه‌های ثبت شده در سازمان که از مهم‌ترین اعمال ثبت می‌باشد.

### عملیات توزیع نامه‌ها

- فرستادن و یا توزیع نامه‌های صادره به سازمان‌های دیگر و یا اشخاص خارج از تشکیلات سازمان که در صورت لزوم از دفتر ارسال مراسلات به منظور گرفتن رسید از گیرندگان نامه استفاده می‌شود.
- فرستادن و یا توزیع نامه‌های صادره به واحدها و یا کارکنان سازمان که در درون تشکیلات سازمان صورت می‌گیرد.



## اهمیت امور دفتری در سازمان

اهمیت امور دفتری در سازمان به اندازه‌ای است که عدم وجود آن باعث اختلال در سازمان‌ها و واحدهای درون سازمانی می‌گردد. امروزه امور دفتری یکی از دلایل برقراری نظم و ترتیب گردش مکاتبات و نامه‌های اداری است.

## انبارداری

**تعریف انبار:** به محل و فضایی که یک یا چند کالای بازرگانی، صنعتی، مواد اولیه و یا فرآورده‌های مختلف که براساس یک سیستم صحیح طبقه‌بندی و تنظیم می‌گردد انبار گفته می‌شود.

**طبقه‌بندی کالا در انبار:** روشی است که در جهت ایجاد نظم در طبقه‌بندی کالا، اقلام را استاندارد کرده، در ردیف و گروه‌های منطقی قرارداده و به هر یک، شماره‌ای را تخصیص می‌دهند.

## فواید طبقه‌بندی کالا در انبار

- ۱- تسریع ارتباطات ۲- ایجاد سهولت در تنظیم فرم‌ها ۳- کاهش اشتباهات ۴- کمک به استاندارد کردن کالا ۵- تسهیل عملیات انبارداری ۶- کمک به عملیات انبارداری ۷- کمک به عملیات خرید ۸- کمک به مکانیزه کردن سیستم‌ها

## مزیت‌های سیستم انبار

- ۱- در اختیار قراردادن اطلاعاتی دقیق و صحیح به سایر بخش‌های سازمان و مؤسسه و ارتباط منظم و سیستماتیک اطلاعات میان آن‌ها
- ۲- شناسایی کالاهای موجود در انبار به شکل آسان و دسترسی راحت‌تر
- ۳- تشکیل فایل‌های اطلاعاتی دقیق تر در بخش‌های مختلف و تسریع در امر ارسال آمار و اطلاعات میان آن‌ها

۱۱۲ ..... اصول سرپرستی سازمان و مدیریت

۴- رفع اشکال ناشی از اتکاء سیستم و انبار مؤسسه به افراد معین

۵- ایجاد اطمینان خاطر در مدیریت و مسئولان بخش ها

۶- ایجاد کنترل های دقیق در سیستم از طریق کنترل دائمی و ادواری موجودی های

انبار و بررسی و رفع مغایرت های احتمالی

### انواع انباراز نظر شکل و فرم

۱- انبارهای پوشیده: این مکان از تمام اطراف بسته و دارای سقف و وسایل ایمنی کامل می باشد.

۲- انبارهای سرپوشیده: این انبارها داری سقف بوده ولی چهار طرف آن باز و فاقد حفاظ جانبی می باشد. این انبارها، کالاها را فقط از باران و آفتاب حفظ می کنند.

۳- انبارهای باز: این انبارها به صورت محوطه بوده و معمولاً برای نگهداری ماشین آلات و لوازم سنگین مورد استفاده قرار می گیرند.

### وظایف انباردار

- تحویل گرفتن اجناس و کالاهای خریداری شده طبق اسناد و مدارک خرید
- صدور قبض انبار یا برگ رسید جنس به انبار پس از تحویل گرفتن کالا
- صدور حواله انبار هنگام تحویل دادن کالا
- صدور فرم های مرجوعی، برگشت از خرید و سایر فرم های مشابه
- صدور برگ درخواست خرید کالا در صورت لزوم
- ثبت مشخصات از تعداد اجناس وارده و صادره در دفاتر و کارت های انبار
- طبقه بندی، تنظیم و کدگذاری کالا و اجناس
- همکاری با حسابدار و واحد سفارش کالا در مورد تعیین حداقل و حداکثر سفارش

دفترداری، انبارداری و گزارش نویسی..... ۱۱۳

- حفظ و حراست اجناس و رعایت اصول ایمنی در انبار
- بایگانی اسناد و مدارک انبار
- ارائه گزارش‌های لازم به مقامات ذیربط

### **انواع موجودی‌های انبار**

- ۱- مواد خام یا مواد اولیه ۲- مواد و لوازم مصرفی ۳- مواد و لوازم در جریان ساخت
- ۴- کالای ساخته شده ۵- اجناس خریداری شده جهت فروش

### **طبقه‌بندی کلی انبارداری**

- انبار مواد خام
- انبار کردن موادی که هنوز خط تولید را تا پایان طی نکرده است.
- انبار کردن کالاهای ساخته شده
- انبار کردن مواد اضافی که باید بعداً استفاده شود، مواد مربوط به بسته بندی، مواد و وسایل مربوط به حفظ و نگهداری و نظافت، مواد اسقاطی، قطعات یدکی و نظایر آن
- انبار کردن تجهیزات مخصوص، اتصالات، وسایل اندازه‌گیری بازرسان و تجهیزات غیرفعال
- انبار کردن تجهیزات دفتری جهت بایگانی سوابق فعال و غیرفعال هر یک از طبقه بندی‌های کلی که مسایل خاص خود را دارد.

### **کدگذاری کالا و لوازم**

کدگذاری عبارت است از اختصاص یک علامت و یا نشانه قراردادی به صورت حرف یا عدد یا ترکیبی از آن دو به کالا و جنس مورد نظر

هدف از کدگذاری تشخیص و تفکیک اجناس و اقلام مختلف از یکدیگر و ایجاد

۱۱۴ ..... اصول سرپرستی سازمان و مدیریت

تسهیلات در امر مراجعه، نگهداری اطلاعات و ارائه آمارهای مختلف و صرفه جویی در زمان مصرفی در جهت نوشتن شرح اجناس و استفاده از آن در سیستم‌های مکانیکی و الکترونیکی می‌باشد.

## روش‌های کدگذاری

۱- **روش الفبایی:** یکی از ابتدایی‌ترین روش تنظیم کالا در انبار محسوب می‌شود. در

این روش اجناس و کالاها براساس حق تقدم حروف نام کالا و رعایت نظم حروف الفبا به ترتیب در قفسه‌ها قرار داده می‌شوند.

۲- **روش ساده:** در این روش به کالاهای موجود در انبار شماره‌ی ردیف، اختصاص داده

می‌شود و اجناس به ترتیب شماره‌ها در قفسه‌های انبار قرار می‌گیرند.

۳- **روش الفبا و شماره (حرف و عدد):** در این روش حرف اول نام کالا و شماره

ردیفی که به هریک از کالاها مربوط به آن اختصاص داده می‌شود، ملاک تنظیم است.

۴- **روش نیمونیک:** در این روش از خلاصه‌ی اسامی کالا یا چند حرف اول کالا به

عنوان کد آن جنس استفاده می‌شود.

۵- **براساس طبقه‌بندی کالا:** یکی از منطقی‌ترین و رایج‌ترین روش کدگذاری کالا و

اختصاص شماره به هریک از طبقات تعیین شده می‌باشد.

طبقه‌بندی یعنی دسته‌بندی کردن کالا به گروه‌هایی که هریک از آنها از نظر نوع

جنس با یکدیگر وجه اشتراک دارند.

## انبارگردانی

هدف از انبارگردانی، شمارش موجودی‌های انبار است که این خود از وظایف مدیریت موجودی‌ها می‌باشد. انبارگردانی معمولاً هر شش ماه یکبار یا هر سال یکبار با حضور حسابرسان مستقل و یا بازرسان صورت می‌گیرد.

## تنخواه گردان

تنخواه گردان در کارگاه‌های عمرانی به شخصی اطلاق می‌شود که بودجه هزینه‌های روزمره و خریدهای جزئی را در اختیار داشته و در حقیقت عاملی است بین امور مالی دفتر مرکزی شرکت و بستانکارانی که به طور مستقیم با کارگاه محل پروژه سروکار دارند. تنخواه گردان فردی است که به طور مستقیم با حساب‌های مالی دفتر مرکزی در ارتباط بوده و اسناد و مدارک وی از خریده‌ها و پرداخت‌های کارگاهی نهایتاً پس از بررسی و تأیید در بایگانی امور مالی دفتر مرکزی شرکت نگهداری می‌شود.

## گزارش دهی

گزارش نویسی یک نوع ارتباط کتبی است که معمولاً برای پیش بینی از ارتباطات شفاهی و الکترونیکی به کار گرفته می‌شود.

## مزایای گزارش نویسی

- ۱- دلایل به صورت مستند ارائه می‌شود.
- ۲- مخاطب مجبور می‌شود که نسبت به موضوع اظهار نظر نموده و یا تصمیم لازم را اتخاذ نماید.
- ۳- فرصت کافی در اختیار مخاطب قرار می‌دهد تا مطالب و حقایق را به خوبی مطالعه نموده و به نحو مناسبی هدف نویسنده را استنباط کند.

۱۱۶ ..... اصول سرپرستی سازمان و مدیریت

۴- در مسیر گذشت زمان و بروز حوادث از امنیت بیشتری برخوردار است.

### **معایب گزارش نویسی**

۱- وقت گیر بودن برای نویسنده

۲- خوب نفهمیدن خواننده و عدم توانایی وی در تفسیر گزارش و نهایتاً استنباط غلط از گزارش

۳- عدم توجه کافی خواننده به گزارش و در نهایت به تأخیر افتادن امور

### **روش های گزارش دهی**

نامه، یادداشت، گزارش، پی نوشت، صورت جلسه، دستورالعمل، بخشنامه

### **نامه های اداری**

هر نوشته ای که حاوی یک یا چند موضوع اداری بوده و به عنوان وسیله ارتباطی در داخل و خارج وزارت خانه، سازمان یا مؤسسه از آن ها استفاده گردد اصطلاحاً نامه اداری نامیده می شود.

### **مشخصات نامه اداری**

شماره، تاریخ، عنوان واحد فرستنده، موضوع، نام و عنوان امضاء کننده نامه و امضاء نامه توسط شخص صلاحیتدار

### **اجزای نامه اداری**

۱- سرلوحه ۲- عناوین گیرنده، فرستنده و موضوع نامه ۳- متن ۴- مشخصات امضاء کننده ۵- گیرندگان رونوشت

## انواع نامه‌های اداری

### • نامه‌های داخلی

- خبری
- بازدارنده
- دستوری و درخواستی
- هماهنگی

### • نامه‌های خارجی

- نامه به یک وزارت خانه یا سازمان در ارتباط با وظایف آن
- نامه به یک واحد خاص در یک وزارت خانه یا مؤسسه
- نامه به یک شخص حقیقی
- نامه به یک شخص حقیقی که پست سازمانی وی مورد اطلاع می‌باشد.

## گزارش نویسی

گزارش عبارت است از پیامی یا اطلاعاتی که معمولاً از طرف زیردستان به مافوق ارسال می‌شود.

## انواع گزارش

- در جوابیه‌ی نامه یا دستور فرمان
- جهت ارسال اطلاعاتی به مافوق و یا واحدهای دیگر

## مراحل تهیه‌ی گزارش

- قبل از نگارش (در این مرحله، انگیزه نوشتن گزارش، گیرنده و محتوای مورد نیاز تعیین می‌گردد. این مرحله بیشتر انتزاعی و ذهنی بوده و بیشتر برای گزارش‌های

دسته دوم استفاده می‌گردد.)

- **تهیه‌ی چک لیست** (در این مرحله آنچه که به ذهن نویسنده می‌رسد که مرتبط با موضوع گزارش است بر روی کاغذ نوشته می‌شود و سپس این مطالب تجزیه و تحلیل شده و براساس اهمیت مجدداً تنظیم می‌شود.)

- **نگارش گزارش**

- **بازنگری گزارش**



# اصول ایمنی و بهداشت در کار، قوانین کار و تأمین اجتماعی

## هدفها

- ایمنی و بهداشت را تعریف کنند.
- اهداف بهداشت حرفه‌ای را فهرست کنند.
- علل ایجاد سوانح را نام ببرند.
- عوامل پیشگیری از سوانح را توضیح دهند.
- اصول اولیه بهداشت کار را توضیح دهند.
- قوانین کار را توضیح دهند.
- قوانین تأمین اجتماعی را توضیح دهند.

۱۲۰ ..... اصول سرپرستی سازمان و مدیریت

## ایمنی

ایمنی عبارت است از میزان روحیه‌ی پرهیز از مخاطرات در عمل یا میزان دوری از خطر ایمنی حفاظت نسبی در برخورد با خطرات است.

## بهداشت

بهداشت علم و هنر دستیابی به سلامت است.

## بهداشت حرفه‌ای

علمی از بهداشت که با مسائل پزشکی افرادی که به کار گمارده می‌شوند سروکار دارد.

## اهداف بهداشت حرفه‌ای

- ارتقاء و تأمین عالی‌ترین درجه ممکن وضع جسمی، روانی و اجتماعی کارکنان همه مشاغل
- جلوگیری از بیماری و حوادث شغلی
- انتخاب کارمند یا کارگر برای محیط و شغلی که از لحاظ جسمی و روانی قدرت انجام آن را دارد.

## عوامل زیان آور در محیط کار

- ۱- فیزیکی (صدا، گرما، سرما، رطوبت، روشنایی و ...) ۲- شیمیایی (شوینده‌ها، مواد شیمیایی، آرایشی، افزودنی‌های خوراکی، گازهای مضر و ...) ۳- بیولوژیکی (ویروس‌ها، باکتری‌ها، قارچ‌ها، انگل‌ها و ...) ۴- مکانیکی ۵- روانی

## سوانح:

سانحه ناشی از کار، واقعه‌ای غیرمنتظره‌ای است که جریان منظم کار را قطع می‌کند.

اصول ایمنی و بهداشت در کار، قوانین کار و تأمین اجتماعی..... ۱۲۱

### انواع سوانح:

- ۱- سوانحی که باعث توقف طولانی کار می‌شوند.
- ۲- سوانحی که باعث غیبت روزانه می‌شوند.
- ۳- سوانحی که با درمان فوری همراه هستند.

### علل ایجاد سوانح

علل مکانیکی - فیزیکی	علل رفتاری
کافی نبودن حفاظ مکانیکی در محیط کار	نظارت ناقص
معیوب و کهنه بودن ابزار و وسایل کار	نداشتن مهارت
عدم کفایت ایمنی در طرح و مصالح ساختمان	بی نظمی و شلوغی محل کار
آلودگی هوا	بی دقتی
نبودن وسایل ایمنی	روش کار خطرناک و نایمن
	ناسازگاری جسمی و روانی با کار

### عوامل پیشگیری از سوانح

- مهندسی: طراحی تجهیزات، برنامه‌ریزی مراحل و ترتیب کار و حفاظت شخصی به نحوی که پیشگیری از سوانح در اولویت باشد.
- آموزش: دادن آگاهی و اطلاعات لازم به کارکنان درباره‌ی مکان‌ها، دلیل و چگونگی بروز سوانح، ایجاد روش‌ها و عادت‌های کاری متناسب با ایمنی و پرهیز از خطرات
- اعمال قوانین ایمنی و بهداشتی: ایمنی تنها زمانی رعایت می‌شود که کارکنان، خود خواهان آن باشند. کارکنان باید همواره شعار «اول ایمنی، بعد کار» را به خاطر داشته باشند.

۱۲۲ ..... اصول سرپرستی سازمان و مدیریت

- **مهندس ایمنی و بهداشت:** در اغلب کارگاه‌ها و پروژه‌های بزرگ عمرانی استخدام و حضور یک مهندس ایمنی و بهداشت در لیست کارکنان پیمانکار الزامی می‌باشد که وظیفه‌ی آن نظارت و کنترل بهداشت و ایمنی محیط کار است.

### شرایط نایمن کار

- دستگاه‌هایی که حفاظ ندارند و یا حفاظ آن‌ها ناقص است.
- خطا در طراحی، ساخت و نصب دستگاه‌ها
- عوامل معیوب (تجهیزات، ابزار، دستگاه‌ها و ماشین آلات)
- لباس‌ها و تجهیزات نامناسب و خطرناک
- فقدان نظم و ترتیب در کارخانه
- سیستم نایمن کار
- نبود تجهیزات کمک‌های اولیه و بهداشتی کافی در کارگاه‌های دورافتاده
- نبود ماشین و راننده مخصوص حمل مصدوم در کارگاه‌های برون شهری
- سایر شرایط نایمن فیزیکی و یا مکانیکی غیرقابل پیش بینی

### اصول اولیه‌ی بهداشت کار

- **اصل جایگزینی:** استفاده نکردن از مواد خطرناک و جایگزینی آن‌ها با مواد بی خطر و کم خطر
- **اصل جداسازی:** جدا کردن قسمت‌های آلوده و خطرناک از سایر قسمت‌ها و دور کردن افراد از محیط‌های بالقوه خطرناک
- **اصل تهویه‌ی عمومی:** رقیق کردن آلوده کننده‌های محیط کار از طریق ورود هوای تازه و تمیز و خروج هوای آلوده از محیط کار

اصول ایمنی و بهداشت در کار، قوانین کار و تأمین اجتماعی..... ۱۲۳

- **اصل تهویه مصنوعی:** استفاده از بادزن و هواکش‌ها در بخشی از محل کار برای بیرون رانده هوای آلوده

- **اصل مرطوب سازی:** استفاده از آب برای جلوگیری از پخش ذرات گردوغبار در محیط کار

- **اصل استفاده از وسایل حفاظتی:** نقش پیشگیری کننده وسایل حفاظتی اهمیت زیادی دارد و در مواردی نیز تنها راه حفاظت از خطر است.

- **اصل رعایت بهداشت فردی:** رعایت بهداشت فردی در پیشگیری از بیماری‌ها و مسمویت‌های ناشی از کار اهمیت بسیار دارد.

- **اصل بهداشت محیط کار:** از دیدگاه روانشناسی کار، زیبایی و نظافت کارگاه بر روی افراد تأثیر مثبت گذاشته و آن‌ها را به رعایت اصول بهداشت فردی و اجتماعی پایبند می‌نماید.

- **آموزش بهداشت:** آموزش بهداشت با هدف‌های آشنا نمودن کارکنان به روش صحیح اجرای کار، خطرهای موجود در محیط کار، نحوه استفاده صحیح از وسایل حفاظت فردی، رعایت اصول بهداشت و پیشگیری از بیماری‌ها و انجام کمک‌های اولیه صورت می‌گیرد.

- **مراقبت‌های پزشکی:** تشخیص به موقع بیماری‌های ناشی از کار و اقدام‌های درمانی و پیشگیری کننده‌ی مناسب، انجام معاینه‌های قبل از استخدام و دوره‌ای در حفظ سلامت نیروی انسانی تأثیر فراوانی دارد.

- **استخدام کارگران و پرسنل اجرایی متخصص:** استفاده از کارگران و پیمانکاران دست دوم با مدارک تخصصی در زمینه کاری آنان و استخدام افرادی دارای مدارک و کارت‌های آموزش‌های دوره‌ای سازمان فنی و حرفه‌ای

## گزارش حوادث

پیمانکار موظف است کلیه حوادث و خسارات را کتباً به مسئول ایمنی پروژه گزارش دهد. مسئول ایمنی نیز بایستی ظرف مدت ۸ ساعت پس از وقوع حادثه، مراتب را به مجری پروژه گزارش دهد. گزارش تجزیه و تحلیل حادثه بایستی ظرف مدت ۳ روز از طرف مسئول ایمنی طرح آماده و به مجری طرح و پیمانکار ارائه گردد.

## قوانین کار

قانون کار مشتمل بر ۲۰۳ ماده و ۱۲۱ تبصره در تاریخ ۱۳۶۹/۱۰/۰۳ به تصویب نهایی مجمع تشخیص مصلحت نظام رسیده است.

**ماده ۱:** کلیه‌ی کارفرمایان، کارگران، کارگاه‌ها، مؤسسات تولیدی، صنعتی، خدماتی و کشاورزی موکلف به تبعیت از این قانون می‌باشند.

**ماده ۲:** کارگر کسی است که به هر عنوان در مقابل دریافت حق السعی اعم از مزد، حقوق، سهم سود و سایر مزایا به درخواست کارفرما کار می‌کند.

**ماده ۳:** کارفرما شخصی است حقیقی یا حقوقی که کارگر به درخواست و به حساب او در مقابل دریافت حق السعی کار می‌کند. مدیران و مسؤولان و به طور عموم کلیه کسانی که عهده دار اداره کار کارگاه هستند، نماینده کارفرما محسوب می‌شوند و کارفرما مسئول کلیه تعهداتی است که نمایندگان مذکور در قبال کارگر به عهده می‌گیرند.

**ماده ۴:** کارگاه محلی است که کارگر به درخواست کارفرما یا نماینده او در آنجا کار می‌کند.

**ماده ۷:** قرارداد کار عبارت از قرارداد کتبی یا شفاهی که به موجب آن کارگر در قبال دریافت حق السعی کاری را برای مدت موقت یا مدت غیرموقت برای کارفرما انجام می‌دهد.

اصول ایمنی و بهداشت در کار، قوانین کار و تأمین اجتماعی..... ۱۲۵

### شرایط الزامی قرارداد (ماده ۹)

الف- مشروعیت مورد قرارداد ب- معین بودن موضوع قرارداد ج- عدم ممنوعیت قانونی و شرعی طرفین در تصرف اموال یا انجام کار مورد نظر

### موارد قرارداد (ماده ۱۰)

الف) مشخصات دقیق طرفین

ب: شرح شغل و شرح وظایف (نوع کار یا حرفه یا وظیفه‌ای که کارگر باید به آن اشتغال یابد).

ج) تعیین حقوق و مزایا به طور دقیق

د) مدت همکاری

ه) تعیین حقوق مبنا

و) محل انجام کار

ز) تعیین ساعات موظف، تعطیلات و مرخصی‌ها

تبصره ۳: قراردادهای با بیش از سی روز باید به صورت کتبی و در فرم مخصوصی که توسط وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی در چهارچوب قوانین و مقررات تهیه و در اختیار طرفین قرار می‌گیرد، باشد.

تبصره ۴: کارفرمایان موظفند به کارگران با قرارداد موقت نسبت به مدت کارکرد مزایای قانونی پایان کار به مأخذ هر سال یک ماه آخرین مزد پرداخت نمایند.

### خاتمه قرارداد کار (ماده ۲۱)

الف- فوت کارگر

ب- بازنشستگی کارگر

ج- از کار افتادگی کلی کارگر

۱۲۶ ..... اصول سرپرستی سازمان و مدیریت

د- انقضای مدت در قراردادهای کار با مدت موقت و عدم تجدید صریح یا ضمنی آن

ه- پایان کار در قراردادهایی که مربوط به کار معین است.

و- استعفای کارگر

ز- فسخ قرارداد به نحوی که در متن قرارداد پیش بینی گردیده است.

ح- کاهش تولید و تغییرات ساختاری در اثر شرایط اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و لزوم

تغییرات گسترده در فناوری مطابق با مفاده ماده ۹ قانون تنظیم بخشی از مقررات

تسهیل و نوسازی صنایع کشور

## دستمزدها

**ماده ۳۴:** کلیه دریافتهای قانونی که کارگر به اعتبار قرارداد کار اعم از مزد یا حقوق، کمک عائله‌مندی، هزینه‌های مسکن، خواربار، ایاب و ذهاب، مزایای غیرنقدی، پاداش افزایش تولید، سود سالانه و نظایر آنها دریافت می‌نماید را **حق السعی** می‌نامند.

**ماده ۳۵:** **مزد** عبارت است از وجوه نقدی یا غیرنقدی و یا مجموع آنها که در مقابل انجام کار به کارگر پرداخت می‌شود.

**ماده ۳۶:** **مزد ثابت** عبارت است از مجموع مزد شغل و مزایای ثابت پرداختی به تبع

شغل

**مزد ساعتی:** مرتبط بودن مزد با ساعات انجام کار

**کارمزد:** میزان انجام کار یا محصول تولید شده

**کارمزد ساعتی:** تعیین مزد براساس محصول تولید شده و یا میزان انجام کار در زمان

معین



اصول ایمنی و بهداشت در کار، قوانین کار و تأمین اجتماعی.....۱۲۷

## دریافتی‌ها

**الف) حقوق پایه یا مبنا:** کلیه حقوقی که با رعایت قانون کار برای کارگران رسمی و قراردادی و یا به وسیله عقد قراردادی که مغایر با قانون کار نباشد، برای کارمندان و کارگران قراردادی برای انجام یک ساعت کار یا تولید یک واحد محصول تعیین و به صورت ساعتی، روزانه، هفتگی و معمولاً ماهانه پرداخت می‌گردد، حقوق پایه می‌گویند.

**ب) مزایا:** پرداخت‌های نقدی یا غیرنقدی علاوه بر حقوق پایه  
مزایا بر دو نوع است:

۱- **مزایای مستمر:** که هر ماه پرداخت می‌شود.

۲- **مزایای غیرمستمر:** که در مواقع خاص داده می‌شود. مانند: عیدی، حق مأموریت

و ...

**ج) پاداش:** معمولاً در پایان دوره مالی یا پایان هر فصل، به مناسبت‌های مختلف مبلغی به عنوان عیدی و پاداش به کارگران و کارکنان پرداخت می‌شود. به دو صورت: ثابت - تغییر یافته از سال به سال

**د) دستمزد تعطیلات رسمی:** طبق قانون کار در ایام تعطیلات رسمی مانند: عید نوروز، روز مبعث و مانند این‌ها مزد کامل کارگران باید به آن‌ها پرداخت شود. روز جمعه نیز جزء تعطیلات رسمی است. اگر کارگری در روز جمعه کار کند، علاوه بر اینکه ۴۰ درصد فوق العاده جمعه کاری دریافت می‌کند از یک روز تعطیلی غیراز جمعه با استفاده از مزد نیز می‌باید استفاده کند و یا به جای استفاده از روز تعطیلی ۴۰ درصد فوق العاده به ۱۴۰ درصد افزایش می‌یابد.

۱۲۸ ..... اصول سرپرستی سازمان و مدیریت

ه) **دستمزد ایام مرخصی:** در بعضی از واحدهای تولیدی دستمزد ایام مرخصی پس از استفاده کارکنان از مرخصی استحقاقی یکجا به حساب سربرار منظور می‌گردد.

و) **اوقات تلف شده:** در جریان ساخت محصولات ممکن است از اوقات کارگران به علل مختلف از قبیل: نداشتن کار، گیر کردن جریان تولید، خرابی ماشین‌آلات و نرسیدن به موقع مواد اولیه به کارخانه یا سایر موارد دیگر تلف شود.

### مدت انجام کار

ساعت کار در این قانون مدت زمانی است که کارگر، نیرو یا وقت خود را به منظور انجام کار در اختیار کارفرما قرار می‌دهد.

ساعات کار عادی کارگران در شبانه روز نباید از ۸ ساعت در روز و ۴۴ ساعت در هفته و ۱۷۶ ساعت در ماه تجاوز کند.

در کارهای سخت و زیان آور و زیرزمینی، ساعات کار نباید از ۶ ساعت در روز و ۳۶ ساعت در هفته تجاوز نماید.

انجام اضافه کاری باید با موافقت طرفین و رعایت شرایط قانونی باشد؛ به موجب شرایط قانونی برای هر ساعت اضافه کاری کارگر مستحق دریافت ۴۰ درصد اضافه بر مزد عادی باشد.

- **شب کاری:** مطابق قانون کار، از ساعت ۶ بامداد تا ۲۲ کار، روز و از ساعت ۲۲ تا ۶ بامداد روز بعد کار، شب محسوب می‌شود. به کارگران شب کار غیرنوبتی، فوق العاده شب کاری معادل ۳۵ درصد علاوه بر مزد ساعات کار عادی تعلق می‌گیرد.
- **کار مختلط:** کار مختلط کاری است که بخشی از ساعات انجام آن در روز و بخشی از آن در شب واقع شده باشد. در کار مختلط ساعاتی که جزء کار شب محسوب می‌شود کارگر از فوق العاده شب کاری استفاده می‌نماید.

اصول ایمنی و بهداشت در کار، قوانین کار و تأمین اجتماعی.....۱۲۹

- **کار متناوب:** کار متناوب کاری است نوعاً در ساعات متوالی انجام نمی‌یابد بلکه در ساعات معینی از شبانه روز صورت می‌گیرد.
- **نوبت کاری:** نوبت کاری برابر ماده ۵۵ قانون کار ایران به کاری گفته می‌شود که در طول ماه گردش دارد، به طوری که نوبت‌های آن در صبح یا عصر یا شب واقع شود. مزدی که به کار نوبتی تعلق می‌گیرد برابر ماده ۵۶ قانون کار فوق العاده نوبت کاری نامیده می‌شود.

### تعطیلات

- ماده ۶۲:** روز جمعه، روز تعطیل هفتگی کارگران با استفاده از مزد می‌باشد.
- ماده ۶۳:** علاوه بر تعطیلات رسمی کشور، روز جهانی کارگر (۱۱ اردیبهشت) نیز جزء تعطیلات رسمی کارگران است.

### مرخصی‌ها

- ماده ۶۴:** مرخصی استحقاقی سالانه کارگران با استفاده از مزد و احتساب چهار روز جمعه، جمعاً یک ماه است. سایر روزهای تعطیل جزء ایام مرخصی محسوب نخواهد شد. برای کار کمتر از یک سال مرخصی مزبور به نسبت روزهای کار انجام یافته محاسبه می‌شود. طبق ماده ۶۵ مرخصی کارهای سخت و زیان آور ۵ هفته در سال است.
- ماده ۶۶:** کارگر نمی‌تواند بیش از ۹ روز از مرخصی سالانه خود را ذخیره کند.
- ماده ۶۸:** میزان مرخصی استحقاقی کارگران فصلی برحسب ماه‌های کارکرد تعیین می‌شود.

- ماده ۷۰:** مرخصی کمتر از یک روز جزء مرخصی استحقاقی منظور می‌شود.
- ماده ۷۱:** در صورت فسخ یا خاتمه قرارداد یا بازنشستگی و از کارافتادگی کلی کارگر و یا

۱۳۰ ..... اصول سرپرستی سازمان و مدیریت

تعطیلی کارگاه، مطالبات مربوط به مدت مرخصی استحقاقی کارگر به وی و در صورت فوت کارگر به ورثه وی پرداخت می‌شود.

**ماده ۷۳:** کلیه کارگران در موارد زیر حق برخورداری از سه روز مرخصی با استفاده از مزد را دارند: ازدواج دائم، فوت همسر، پدر، مادر و فرزندان.

**ماده ۷۴:** مدت مرخصی استعلاجی با تأیید سازمان تأمین اجتماعی جزء سوابق کار و بازنشستگی کارگران محسوب خواهد شد.

## مراجع حل اختلاف

هرگونه اختلاف فردی بین کارفرما و کارگر یا کارآموز که ناشی از اجرای این قانون و سایر مقررات کار، قرارداد کارآموزی، موافقت نامه‌های کارگاهی یا پیمان‌های دسته جمعی کار باشد، در مرحله اول از طریق سازش مستقیم بین کارفرما و کارگر یا کارآموز و یا نمایندگان آن‌ها در شورای اسلامی کار و در صورتی که شورای اسلامی کار در واحدی نباشد، از طریق انجمن صنفی کارگران و یا نماینده قانونی کارگران و کارفرما حل و فصل خواهد شد و در صورت عدم سازش از طریق هیأت‌های تشخیص و حل اختلاف به ترتیب آتی رسیدگی و حل و فصل خواهد شد.

## قانون تأمین اجتماعی

۱- بیمه شده شخصی است که رأساً مشمول مقررات تأمین اجتماعی بوده و با پرداخت مبالغی به عنوان حق بیمه حق استفاده از مزایای مقرر در این قانون را دارد.

۲- **خانواده بیمه شده** شخص یا اشخاصی هستند که به تبع بیمه شده از مزایای موضوع این قانون استفاده می‌کنند.

اصول ایمنی و بهداشت در کار، قوانین کار و تأمین اجتماعی..... ۱۳۱

۳- **حق بیمه** عبارت از وجوهی است که به حکم این قانون و برای استفاده از مزایای موضوع آن به سازمان پرداخت می‌گردد.

۴- **حادثه** از لحاظ این قانون اتفاقی پیش بینی نشده که تحت تأثیر عامل یا عوامل خارجی در اثر عمل یا اتفاق ناگهانی رخ می‌دهد و موجب صدماتی بر جسم یا روان بیمه شده می‌گردد.

۵- **غرامت دستمزد** به وجوهی اطلاق می‌شود که در ایام بارداری، بیماری و عدم توانایی موقت، اشتغال به کار و عدم دریافت مزد یا حقوق به حکم این قانون به جای مزد یا حقوق به بیمه شده پرداخت می‌شود.

۶- **از کار افتادگی کلی** عبارت است از کاهش قدرت کار بیمه شده به نحوی که نتواند با اشتغال به کار سابق یا کار دیگری بیش از  $\frac{1}{3}$  از در آمد قبلی خود را به دست آورد.

۷- **از کار افتادگی جزئی** عبارت است از کاهش قدرت کار بیمه شده به نحوی که با اشتغال به کار سابق یا کار دیگر فقط قسمتی از درآمد خود را به دست آورد.

۸- **بازنشستگی** عبارت است از عدم اشتغال بیمه شده به کار به سبب رسیدن به سن بازنشستگی مقرر در این قانون.

۹- **مستمری** عبارت از وجهی است که طبق شرایط مقرر در این قانون به منظور جبران قطع تمام یا قسمتی از درآمد به بیمه شده و در صورت فوت او برای تأمین معیشت بازماندگان وی، به آنان پرداخت می‌شود.

تأمین اجتماعی موضوع این قانون شامل موارد زیر می‌باشد:

الف- حوادث و بیماری ها

ب- بارداری

ج- غرامت دستمزد

د- ازکار افتادگی

ه- بازنشستگی

و- مرگ

### مشمولین قانون تأمین اجتماعی

- افرادی که به هر عنوان در مقابل دریافت مزد یا حقوق، کار می‌کنند.
  - صاحبان حرفه و مشاغل آزاد
  - دریافت کنندگان مستمری‌های بازنشستگی، از کار افتادگی و فوت
- براساس قانون تأمین اجتماعی، کارفرمایان باید لیست مزد و حقوق کارکنان خود را هر ماه براساس فرم‌های ارائه شده از طرف سازمان تأمین اجتماعی تنظیم و به شعبه مربوطه تحویل دهند.
- حق بیمه‌های اجتماعی کارگران جمعاً معادل ۳۰ درصد حقوق و دستمزد ناخالص است که ۷ درصد از آن توسط کارگر و ۲۳ درصد آن توسط کارفرما (۳ درصد به عنوان بیمه بیکاری) پرداخت می‌کند.

### حوادث و بیماری‌ها و بارداری

بیمه شدگان و افراد خانواده آن‌ها از زمانی که مشمول مقررات قانون تأمین اجتماعی قرار می‌گیرند در صورت مصدوم شدن بر اثر حوادث یا ابتلا به بیماری می‌توانند از خدمات پزشکی استفاده نمایند. خدمات پزشکی که به عهده سازمان تأمین خدمات درمانی است شامل کلیه اقدامات درمانی سرپایی، بیمارستانی، تحویل داروهای لازم و انجام آزمایشات تشخیصی طبی می‌باشد.

اصول ایمنی و بهداشت در کار، قوانین کار و تأمین اجتماعی..... ۱۳۳

## شرایط دریافت غرامت

بیمه‌شدگانی که تحت معالجه و یا درمان‌های توانبخشی قرار می‌گیرند و بنا به تشخیص سازمان تأمین خدمات درمانی موقتاً قادر به کار نیستند به شرط عدم اشتغال به کار و عدم دریافت مزد یا حقوق، استحقاق دریافت غرامت دستمزد را با رعایت شرایط زیر خواهند داشت:

- بیمه شده بر اثر حوادث ناشی از کار و غیرناشی از کار یا بیماری‌های حرفه‌ای تحت درمان قرار گرفته باشد.
- در صورتی که بیمه شده به سبب بیماری و طبق گواهی پزشک احتیاج به استراحت مطلق یا بستری شدن داشته باشد و در تاریخ اعلام بیماری مشغول به کار بوده و یا در مرخصی استحقاقی باشد.

## از کار افتادگی

بیمه‌شدگانی که طبق نظر پزشک معالج غیرقابل علاج تشخیص داده می‌شوند، پس از انجام خدمات توان بخشی و اعلام نتیجه توان بخشی یا اشتغال چنانچه طبق نظر کمیسیون‌های پزشکی مذکور در ماده ۹۱ این قانون توانایی خود را کلاً یا بعضاً از دست داده باشند به ترتیب زیر با آن‌ها رفتار خواهد شد:

- هرگاه درجه کاهش قدرت کار بیمه شده ۶۶ درصد و بیشتر باشد از کار افتاده کلی شناخته می‌شود.
- چنانچه میزان کاهش قدرت کار بیمه شده بین ۳۳ تا ۶۶ درصد و به علت حادثه ناشی از کار باشد، از کار افتاده جزئی شناخته می‌شود.
- اگر درجه کاهش قدرت کار بیمه شده بین ۱۰ تا ۳۳ درصد بوده و موجب آن حادثه ناشی از کار باشد استحقاق دریافت غرامت نقص مقطوع را خواهد داشت.

## بازنشستگی

**میزان مستمری بازنشستگی** عبارت است از: یک سی ام متوسط مزد یا حقوق بیمه شده ضرب در سنوات پرداخت حق بیمه، مشروط بر آنکه از (۳۵/۳۰) سی و پنج، سی ام متوسط مزد یا حقوق تجاوز ننماید.

- متوسط مزد یا حقوق برای محاسبه مستمری بازنشستگی عبارت است از مجموع مزد یا حقوق بیمه شده که براساس آن حق بیمه پرداخت گردیده، ظرف آخرین دو سال پرداخت حق بیمه تقسیم بر ۲۴.

## شرایط استفاده از مستمری بازنشستگی

- حداقل ۱۰ سال حق بیمه مقرر را قبل از تاریخ انقضای بازنشستگی پرداخته باشند.
- سن مرد به ۶۰ سال تمام و سن زن به ۵۵ سال تمام رسیده باشد.
- تبصره ۱:** بیمه شدگانی که ۳۰ سال تمام کار کرده و در هر مورد حق بیمه مدت مزبور را به سازمان پرداخته نموده اند، در صورتی که سن مردان ۵۰ سال و سن زنان ۴۵ سال تمام باشد می توانند تقاضای بازنشستگی نمایند.
- تبصره ۲:** الف - بیمه شدگانی که حداقل ۲۰ سال سابقه پرداخت حق بیمه متوالی در کارهای سخت و زیان آور را دارا باشند بدون شرط سنی می توانند درخواست بازنشستگی نمایند. ب - بیمه شدگانی که حداقل ۲۵ سال سابقه پرداخت حق بیمه متناوب در کارهای سخت و زیان آور را دارا باشند، بدون شرط سنی می توانند درخواست بازنشستگی نمایند در این صورت هر سال سابقه بیمه ۱/۵ سال محاسبه خواهد شد.
- تبصره ۳:** بیمه شدگانی که دارای ۳۵ سال تمام سابقه پرداخت حق بیمه باشند می توانند بدون در نظر گرفتن شرط سنی مقرر در قانون تقاضای بازنشستگی نمایند.



اصول ایمنی و بهداشت در کار، قوانین کار و تأمین اجتماعی.....۱۳۵

تبصره ۴: زنان کارگر با داشتن حداقل ۲۰ سال سابقه پرداخت حق بیمه و ۴۲ سال تمام سن می‌توانند از مزایای بازنشستگی بهره‌مند گردند.

## مرگ

بازماندگان واجد شرایط بیمه شده متوفی، در یکی از حالات زیر مستمری بازماندگان دریافت خواهند داشت.

- در صورت فوت بیمه شده بازنشسته
- در صورت فوت بیمه شده از کارافتاده کلی مستمری بگیر
- در صورت فوت بیمه شده‌ای که در ۱۰ سال آخر حیات خود، حداقل حق بیمه یک سال کار، مشروط بر اینکه ظرف آخرین سال حیات حق بیمه، ۹۰ روز کار را پرداخت کرده باشد.
- چنانچه بیمه شده فاقد شرایط مقرر در این بند باشد ولی حداقل ۲۰ سال حق بیمه مقرر را قبل از فوت پرداخت کرده باشد، بازماندگان وی از مستمری برخوردار خواهند شد.

بازماندگان واجد شرایط متوفی که استحقاق دریافت مستمری را خواهند داشت، عبارتند از:

- عیال دائم بیمه شده متوفی، مادامی که شوهر اختیار نکرده است.
- فرزندان متوفی در صورتی که سن آنان کمتر از ۱۸ سال تمام باشد و یا منحصراً به تحصیل اشتغال داشته باشند یا به علت بیماری یا نقص عضو طبق گواهی کمیسیون پزشکی موضوع ماده ۹۱ این قانون قادر به کار نباشند.
- پدر و مادر متوفی در صورتی که اولاً تحت تکفل او بوده، ثانیاً سن پدر از ۶۰ و سن مادر از ۵۵ سال تجاوز کرده باشد و یا آنکه به تشخیص کمیسیون پزشکی موضوع

۱۳۶ ..... اصول سرپرستی سازمان و مدیریت

ماده ۹۱ این قانون از کار افتاده باشند و در هر حال مستمری از سازمان دریافت نکنند.

سهم مستمری هریک از بازماندگان بیمه شده متوفی به شرح زیر می‌باشد:

- میزان مستمری همسر بیمه شده متوفی معادل ۵۰ درصد مستمری استحقاقی بیمه شده است و در صورتی که بیمه شده مرد دارای چند همسر دائم باشد مستمری به تساوی بین آنان تقسیم خواهد شد.
- میزان مستمری هر فرزند بیمه شده متوفی، معادل ۲۵ درصد مستمری استحقاقی بیمه شده می‌باشد و در صورتی که پدر و مادر را از دست داده باشد مستمری او دو برابر میزان مذکور خواهد بود.
- میزان مستمری هریک از پدر و مادر بیمه شده متوفی معادل ۲۰ درصد مستمری استحقاقی بیمه شده می‌باشد.

## ازدواج

به بیمه شده زن یا مرد که برای اولین بار ازدواج می‌کند، مبلغی معادل یک ماه متوسط مزد یا حقوق با رعایت شرایط زیر به عنوان کمک ازدواج پرداخت می‌شود به شرط آنکه در تاریخ ازدواج رابطه استخدامی او با کارفرما قطع نشده باشد.

- ظرف پنج سال قبل از تاریخ ازدواج، حداقل بیمه ۷۲۰ روز کار را به سازمان پرداخته باشد.

- عقد ازدواج دائم بوده و در دفتر رسمی ازدواج به ثبت رسیده باشد.

## عائله‌مندی

کمک عائله‌مندی منحصرأ تا دو فرزند بیمه شده پرداخت می‌شود مشروط بر آنکه:

اصول ایمنی و بهداشت در کار، قوانین کار و تأمین اجتماعی.....۱۳۷

- بیمه شده حداقل سابقه پرداخت حق بیمه ۷۲۰ روز کار را داشته باشد.
- سن فرزندان او از ۱۵ سال کمتر باشد و یا منحصراً به تحصیل اشتغال داشته باشند یا به علت بیماری یا نقص عضو طبق گواهی کمیسیون پزشکی موضوع ماده ۹۱ این قانون قادر به کار نباشند.
- میزان کمک عائله‌مندی معادل سه برابر حداقل مزد روزانه کارگر ساده در مناطق مختلف برای هر فرزند در هر ماه می‌باشد.
- پرداخت کمک عائله‌مندی به عهده کارفرما می‌باشد.

## بیمه بیکاری

- هرکاری که بدون میل و اراده بیکار شود، مشمول برخورداری از مقرری بیمه بیکاری می‌شود. تشخیص بدون میل و اراده با اداره کار و امور اجتماعی است.
- کارگرانی که بازنشسته، از کار افتاده یا مستعفی می‌شوند یا اصطلاحاً بازخرید می‌گردند، مشمول بیمه بیکاری نیستند.
- کارگری که بیکار می‌شود برای استفاده از بیمه بیکاری باید حداکثر ظرف یک ماه از زمان بیکار شدن به اداره کار و امور اجتماعی محل مراجعه کند.
- کارگرانی که دارای قرارداد موقت بوده و قرارداد آن‌ها خاتمه می‌یابد در صورتی مشمول بیمه بیکاری می‌گردند که شغل آن‌ها یکی از مشاغل دائمی و مستمر کارگاه بوده و این موضوع با تأیید کمیسیونی که در اداره کار می‌باشد، برسد.

## شروط استفاده از مقرری بیمه بیکاری

- بیکاری بدون میل و اراده
- سابقه پرداخت حداقل شش ماه حق بیمه قبل از بیکار شدن
- مراجعه به موقع به اداره کار

### مدت استفاده از بیمه بیکاری

- کارگران مجرد حداکثر ۳۶ ماه
  - کارگران متأهل یا متکفل حداکثر ۵۰ ماه
- میزان مقرری بیمه بیکاری معادل ۵۵ درصد متوسط مزد یا حقوق یا کارمزد می باشد.
- مبنای محاسبه مزد یا حقوق، برای مقرری بیمه بیکاری متوسط مزد یا حقوق یا کارمزد ۹۰ روز کاری منتهی به بیکاری کارگر است.

### مواردی که موجب قطعی مقرری بیمه بیکاری می شود:

- انقضای مدت قانونی استفاده از بیمه بیکاری
- اشتغال مجدد کارگر
- عدم حضور بدون عذر موجه در دوره های کارآموزی یا سوادآموزی بنا به تأیید اداره کار
- عدم پذیرش شغل قبلی خود یا شغل مشابه پیشنهادی که از طرف اداره کار برای وی تعیین می شود.
- استفاده از مستمری بازنشستگی یا از کارافتادگی کلی
- اعاده به کار قبلی

## منابع

- ۱- آجرلو، منصور. (۱۳۸۸) برنامه‌ریزی و کنترل پروژه، مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین (ع)، چاپ سوم.
- ۲- آئین، وحید. (۱۳۸۶) مدیریت بهداشت، ایمنی و محیط زیست در پروژه‌های عمرانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر، چاپ دوم.
- ۳- الوانی، سید مهدی. (۱۳۹۰) مدیریت عمومی، نشر نی، چاپ چهل و چهارم.
- ۴- ایران نژاد پاریزی، مهدی، ساسان گهر، پرویز. (۱۳۸۲) سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، انتشارات مؤسسه عالی بانکداری ایران، چاپ هفتم.
- ۵- بهرنگ، حسین. (۱۳۸۴) اصول سرپرستی و سرپرستی سازمان، انتشارات اهورا قلم.
- ۶- بهبهانی، سیدمحمد. (۱۳۷۹) انبارداری، انتشارات ترمه، چاپ پنجم.
- ۷- بلکر، لورن بی، گری اس، تاپچیک. (۱۳۹۰) نخستین گام‌های مدیریت، ترجمه محمد گذرآبادی، رسا، چاپ دوم.
- ۸- تمپلار، ریچارد. (۱۳۹۰) صد قانون نانوشته مدیریت، ترجمه مجید نوریان، انتشارات مبلغان.
- ۹- حاج شیرمحمدی، علی. (۱۳۸۳) مدیریت و کنترل پروژه، جهاد دانشگاهی، مرکز انتشارات واحد صنعتی اصفهان، چاپ دوم.

- ۱۴۰ ..... اصول سرپرستی سازمان و مدیریت
- ۱۰- دسلر، گری. (۱۳۹۰) **مدیریت منبع انسانی**، ترجمه علی پارسان و علی اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۱۱- رضائیان، علی. (۱۳۸۲) **اصول مدیریت**، انتشارات سمت، چاپ چهاردهم.
- ۱۲- سعادت، اسفندیار. (۱۳۸۳) **مدیریت منابع انسانی**، انتشارات سمت، چاپ هشتم.
- ۱۳- سبزه پرور، مجید. (۱۳۹۱) **کنترل پروژه به روش گام به گام**، انتشارات ترمه، چاپ چهاردهم.
- ۱۴- سید جوادین، سید رضا. (۱۳۸۵) **اصول سرپرستی و مدیریت**، انتشارات نگاه دانش.
- ۱۵- سعیدی، پرویز، نظری، محمدرضا. (۱۳۹۰) **اصول مدیریت و سرپرستی**، انتشارات برآیند پویش.
- ۱۶- علاقه بند، علی. (۱۳۹۰) **مدیریت عمومی**، انتشارات روان. چاپ بیست و سوم.
- ۱۷- فیضی، طاهره. (۱۳۸۰) **مبانی سازمان مدیریت**، انتشارات دانشگاه پیام نور، چاپ دهم.
- ۱۸- ماکسول، جان. (۱۳۸۸) **جوهره مدیریت**، ترجمه احمد عظیمی بلوریان، رسا، چاپ دوم.
- ۱۹- موسویان، سیدرسول. (۱۳۹۰) **اصول سرپرستی سازمان**، انتشارات ارکان دانش.
- ۲۰- نبهانی، نادر. (۱۳۸۴) **ایمنی و حفاظت فنی**، یادواره اسدی، چاپ چهارم.
- ۲۱- هرسی، پال و بلانچارد، کنث. (۱۳۸۲) **مدیریت رفتار سازمانی**، ترجمه علی علاقه بند، تهران، امیرکبیر. چاپ بیست و دوم.